

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“COOPERATIVAS CAFETALERAS COSTARRICENSES:  
CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN  
CON SUS ASOCIADOS Y ASOCIADAS”

Tesis sometida a la consideración de la Comisión  
del Programa de Estudios de Posgrado en Comunicación  
para optar al grado y título de Maestría Académica en Comunicación y Desarrollo

LISBETH ARAYA JIMÉNEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

## **Agradecimientos**

Muchas son las personas a las que deseo agradecer. A mi comité asesor en las personas del Dr. Carlos Sandoval García, por su lectura minuciosa a cada borrador y sus observaciones cardinales, a la Dra Vanessa Smith Castro por su apoyo y guía en la solución metodológica a mis aspiraciones, al Dr. Luis Felipe Arauz Caballini por su disponibilidad para acompañarme en esta empresa.

Al Dr. Álvaro Jiménez Castro, por sumarse a todas las actividades que ideamos con motivo del estudio y por su revisión meticulosa de la versión final del texto.

A la Dra. Patricia Vega Jiménez por sus oportunas y pertinentes recomendaciones, pero especialmente por su disposición para crear y acompañar. A Laura Solórzano y María de los Ángeles Granados por su apoyo logístico-administrativo eficiente y cariñoso. A la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica por apoyar este proyecto de investigación (código B3039). Al personal administrativo de la ECCC: Guiselle Mena, Meylin Arias, Patricia Coto y Catalina Salazar, por hacer liviano y grato cada día de labor.

Al equipo de encuestadoras y asistentes en las personas de Anthony Marten Herrera, José Andrés Méndez Marengo, Leonardo Garita Alvarado, Kevin Waltam Vazquez, Ana Laura Román Camacho, María Daniela Alpízar Hidalgo, Sofía Corrales Vargas y Nicole Solano Chavarría, gracias por todos los caminos que juntas(os) caminamos en la geografía y el conocimiento, por su versatilidad en las funciones, su trabajo tesonero y riguroso. A Johan Espinoza Rojas, tantas veces cómplice y apoyo en las andanzas académicas y sostén también en esta empresa.

A la Dra. Lidieth Garro Rojas por su compañía permanente, porque creyó en mi ejercicio docente antes que yo, y por sus recomendaciones técnicas que facilitaron enormemente la recolección de datos. Al MsC. Gustavo Fernández Quesada por la lectura concienzuda de los borradores y su presencia inquebrantable.

A mi familia de origen, mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, muy especialmente a mi hermana Ana Yency Araya. A todas y todos mis amigos, mi otra familia: Jeanette Amit, Mercedes Álvarez, Marianne Lizana, Mariana Harnecker, Carlos Manuel Quirós, Eva Carazo, Rebeca Carvajal, Luisa Ochoa, Yanet Martínez, Edda Rodríguez y Giancarlo Protti, por ser lugar seguro para pensarme y repensarme, por tenerme paciencia y ser mis cómplices eternas(os).

A mis maestras y maestros bondadosos, por su guía, su paciencia y tolerancia. A mis estudiantes, por ser a la vez y profundamente motivo y reto.

A las y los gerentes, miembros de los consejos de administración y personal técnico de las cooperativas de café que participaron activamente en este estudio, y especialmente a cada una y cada uno de los cafetaleros que nos regaló su tiempo para contestar nuestras preguntas y hacer posible esta investigación. A todas, todos y cada uno gracias, gracias, gracias.

“Esta tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Comunicación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Académica en Comunicación y Desarrollo”



---

M.Sc. Luisa Ochoa Chaves,  
**Representante del Decano, Sistema de Estudios de Posgrado**



---

Dr. Carlos Sandoval García,  
**Director de Tesis**



---

Dra. Vanessa Smith Castro,  
**Asesora de Tesis**



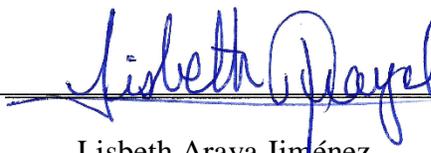
---

Dr. Luis Felipe Arauz Cavallini,  
**Asesor de Tesis**



---

M.Sc. Eyleen Alfaro Porras,  
**Representante de la Dirección del Programa de Posgrado en Comunicación**



---

Lisbeth Araya Jiménez,  
**Candidata**

## *Tabla de Contenidos*

Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Resumo.....	viii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXUALIZACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Presentación.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Historia del café y de las cooperativas cafeteras en Costa Rica .....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Llegada del grano a Costa Rica y primer medio siglo de producción .....	11
1.3.2 Bonanzas y crisis en la expansión cafetalera .....	12
1.3.3 Filosofía y origen de las cooperativas de café.....	28
1.3.3.1 Propuesta filosófica .....	28
1.3.3.2 Origen de las cooperativas de café en Costa Rica .....	29
1.3.3.3 Las cooperativas de café de Costa Rica en las décadas recientes.....	33
<b>1.4 Actualidad del sector agro costarricense en datos macro y microeconómicos.....</b>	<b>35</b>
1.4.1 Panorama macroeconómico del sector agropecuario .....	35
1.4.1.1 Superficie destinada a la producción agrícola .....	37
1.4.2 Panorama microeconómico del sector agropecuario .....	40
1.4.2.1 Población, empleo y pobreza .....	40
<b>1.5 Actualidad del cooperativismo costarricense, sus desarrollos y retos .....</b>	<b>44</b>
1.5.1 Cooperativismo costarricense en la actualidad .....	44
1.5.1.1 Desafíos del cooperativismo en Costa Rica .....	45
<b>1.6 Resumiendo.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES, ENCUADRE TEÓRICO Y PROPUESTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>50</b>
<b>2.1 Estado de la cuestión .....</b>	<b>50</b>
2.1.1 Cooperativismo y comunicación.....	51
2.1.1.1 Comunicación con enfoque tradicional .....	51
2.1.1.2 Comunicación y participación en las organizaciones cooperativas .....	53
2.1.1.3 Comunicación e identidad.....	56
2.1.2 Síntesis de hallazgos .....	57
<b>2.2 Marco teórico.....</b>	<b>60</b>
2.2.1 La producción en comunicación organizacional .....	60
2.2.2 Comunicación.....	63
2.2.2.1 Participación .....	64
2.2.2.1.1 Ámbitos de la participación .....	65
2.2.2.1.2 Roles.....	67
2.2.2.1.3 Poder.....	71
2.2.2.1.4 Requisitos para la participación .....	74
2.2.2.1.5 Limitaciones a la participación cooperativa .....	77
2.2.2.2 Identidad .....	79
2.2.2.3 Participación e identidad.....	85
2.2.2.4 Tipos de comunicación .....	86
2.2.3 Organización .....	88

<b>2.3</b>	<b>Problema de estudio .....</b>	<b>90</b>
<b>2.4</b>	<b>Preguntas de investigación.....</b>	<b>90</b>
<b>2.5</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>91</b>
2.5.1	Objetivo general .....	91
2.5.2	Objetivos específicos .....	91
<b>2.6</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>92</b>
2.6.1	Enfoque, alcance y diseño .....	92
2.6.2	Población.....	93
2.6.3	Tipo de muestreo .....	94
2.6.4	Recolección de datos: encuesta y protección a los participantes.....	98
2.6.4.1	La encuesta .....	98
2.6.4.2	Protección de las y los participantes .....	103
2.6.5	Procesamiento de la información.....	104
2.6.6	Análisis de los datos .....	104
<b>Capítulo 3. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>107</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados y análisis.....</b>	<b>107</b>
3.1.1	Participación.....	107
3.1.1.1	Ámbitos de la participación .....	108
3.1.1.2	Roles de la participación.....	124
3.1.1.3	Intereses de la participación.....	128
3.1.1.4	Requisitos para la participación .....	131
3.1.1.5	Limitaciones para la participación .....	143
3.1.1.6	Grados de participación .....	147
3.1.2	Identidad.....	149
3.1.2.1	Lealtad y el compromiso del asociado(a) con su cooperativa .....	150
3.1.2.1.1	Actitud .....	167
3.1.2.2	Lealtad y compromiso de la cooperativa con sus asociados(as).....	170
3.1.2.3	Lealtad y el compromiso de la cooperativa con el modelo organizacional .....	175
3.1.2.4	Filosofía y práctica cooperativa: cercanías y distancias .....	178
3.1.2.5	Dirección de intereses y ejercicios de poder .....	181
3.1.2.6	Síntesis interpretativa de hallazgos para las dimensiones en estudio .....	184
3.1.2.6.1	Participación .....	184
3.1.2.6.2	Identidad .....	187
3.1.3	Tipos de comunicación .....	190
<b>3.2</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>200</b>
<b>3.3</b>	<b>Referencias.....</b>	<b>217</b>
<b>3.4</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>229</b>
3.4.1	Anexo 1: Encuesta.....	229
3.4.2	Anexo 2: Consentimiento informado para la validación de la encuesta .....	241
3.4.3	Anexo 3: Tablas .....	243

## **Resumen**

Esta investigación caracteriza la comunicación en las cooperativas cafetaleras costarricenses desde el subcampo de la comunicación organizacional e incorporando elementos de la psicología social, con apoyo particular en las teorías interpretativas y críticas, poniendo énfasis en la participación y la identidad de las y los asociados con su cooperativa, del compromiso de esta con aquellos y de la identidad de la cooperativa respecto del modelo organizacional del que hace parte.

Metodológicamente la investigación tiene alcance descriptivo, diseño transversal y enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra estadísticamente representativa de 306 personas y se aplicó una encuesta mayoritariamente en campo y en menor medida por teléfono.

Los resultados evidencian que este es un momento crítico especialmente en términos de la participación en las cooperativas cafeteras y muestran claves para la reflexión y la acción sobre temas medulares como la confianza, el involucramiento activo en la toma de decisiones, los intereses (manejos de poder) y la vigilancia del accionar organizacional, así como las divergencias entre filosofía y práctica. Los datos reflejan (en su magnitud) una mayor identidad del asociado con la cooperativa, que de esta con su base asociativa, en medio se ubican las puntuaciones que caracterizan la identidad de la cooperativa cafetera en relación con el modelo al que adscribe.

## **Abstract**

This investigation characterizes the communication in Costa Rican coffee cooperatives from the subfield of organizational communication, incorporating elements of social psychology, with special support of interpretive and critical theories, emphasizing aspects of participation and identity of the associated person with its cooperative, the engagement from the cooperative to his affiliated, and the identity of the cooperative regarding the organizational model that it is part of.

Methodologically, this investigation has a descriptive scope, cross-sectional design and a quantitative approach, a statistically representative sample of 306 people was used, and a survey was conducted mainly in the field (face-to-face) and by telephone to a lesser extent.

The results show that this is a critical moment especially in terms of participation in coffee cooperatives, and shows key elements for reflection and action on core issues such as trust, active involvement in decision-making, interest (power management) and monitoring of organizational actions, as well as the differences between philosophy and practice. The data reflects (in magnitude) greater identity from the associated person with the cooperative, than the identity of the organization with its membership base, amidst these scores are those that characterize the identity of the coffee cooperative in relation to the model that it is ascribed to.

## **Resumo**

Esta pesquisa caracteriza a comunicação nas cooperativas de café da Costa Rica desde o subcampo da comunicação organizacional, incluindo aspectos da psicologia social, com ênfases nas teorias interpretativas e críticas, colocando um interesse especial nas dimensões da participação e a pertencimento dos sócios nas suas organizações cooperativas, do compromisso da cooperativa com os sócios e sócias e da pertencimento da cooperativa com o modelo organizacional o que faz parte. Metodologicamente, a investigação tem alcance descritivo, desenho transversal e abordagem quantitativa, trabalhamos com uma amostra estatisticamente representativa de 306 pessoas e a pesquisa foi realizada principalmente no campo e, em menor medida, por telefone.

Os resultados mostram que este é um momento crítico especialmente em termos da participação nas cooperativas de café costarriquenhas, aparecendo neles chaves para a reflexão e ação sobre questões fundamentais como a confiança, participação ativa na tomada de decisões, os interesses (gerências de poder) e monitoramento das ações organizacionais, bem como as diferenças entre filosofia e prática. Os dados refletem (em magnitude) maior identidade dos associados com a cooperativa, que desta com a sua base de adesão, em meio estão localizadas pontuações que caracterizam a identidade da organização cafetaleira em relação ao modelo cooperativo.

## Índice de tablas

Tabla#1. Muestreo estratificado proporcional .....	95
Tabla#2. Distribución de las personas encuestadas según sexo .....	97
Tabla#3. Operacionalización .....	99
Tabla#4. Suficiencia de la información que brinda la cooperativa.....	108
Tabla#5. Suficiencia de la información brindada en asambleas según frecuencia .....	109
Tabla#6. Medio elegido por asociados(as) para comunicación .....	110
Tabla#7. Tenencia de crédito con la cooperativa .....	114
Tabla#8. Razón de tenencia de crédito con la cooperativa.....	116
Tabla#1. Participación en la toma de decisiones .....	118
Tabla#10. Regiones cooperativas según tipo de participación .....	123
Tabla#11. Índice de confianza .....	133
Tabla#12. Principal razón para la desmotivación .....	143
Tabla#13. Índice de participación.....	146
Tabla#14. Afecto por la cooperativa reportado por las y los asociados .....	165
Tabla#15. Índice de identidad.....	169
Tabla#16. Principal ayuda que le ha brindado la cooperativa .....	170
Tabla#17. Cambios en la identidad de la organización al modelo cooperativo .....	177
Tabla#18. Comparación entre índices de participación e identidad .....	191
Tabla#19. Índice de identidad según índice de participación .....	193
Tabla#20. Índice de participación según índice de identidad .....	194
Tabla#21. Índice de participación según índice de identidad (zonas críticas y óptimas) .....	198

## Índice de gráficos

Gráfico#1. Medio más usado por la cooperativa para informar decisiones.....	110
Gráfico#2. Principal razón de permanencia de las y los asociados en la cooperativa .....	113
Gráfico#3. Capacitación en cooperativismo brindada por la cooperativa .....	117
Gráfico#4. Participación en el Consejo de Administración.....	119
Gráfico#5. Participación en comités.....	119
Gráfico#6. Participación en las asambleas de asociados y asociadas .....	121
Gráfico#7. Tipo de participación en las asambleas de asociados(as) .....	122
Gráfico#8. Autopercepción de los asociados(as) en la cooperativa .....	125
Gráfico#9. Trato percibido de la cooperativa hacia el(la) asociado(a).....	126
Gráfico#10. Rol ideal de los(as) asociados(as) respecto a la cooperativa .....	127
Gráfico#11. Lo más importante en este momento en la cooperativa.....	128
Gráfico#12. Verificabilidad de veracidad de la información dada en la asamblea .....	129
Gráfico#13. Vigilancia de las acciones de los diferentes órganos cooperativos .....	130
Gráfico#14. Confianza según órgano corporativo .....	132
Gráfico#15. Tipo de participación en asambleas según índice de confianza .....	134
Gráfico#16. Mayor necesidad para involucramiento real de las y los asociados .....	140
Gráfico#17. Consecuencia del manejo de la comunicación en la participación.....	142
Gráfico#18. Participación por aumento en asociados(as) y producción de café .....	144
Gráfico#19. Valoración: poseer los conocimientos necesarios para tomar decisiones .....	145
Gráfico#20. Suficiencia de la información según índice de participación .....	148
Gráfico#21. Tenencia de crédito con la cooperativa según participación .....	149
Gráfico#22. Obligación de participar en la toma de decisiones según órgano cooperativo .....	150
Gráfico#23. Mayor derecho a participar según aportes a la cooperativa.....	151
Gráfico#24. Preferencia sobre el uso de los excedentes .....	155
Gráfico#25. Relación con la competencia .....	157
Gráfico#26. Frecuencia de entrega de la cosecha a la cooperativa .....	159
Gráfico#27. Principal razón para la existencia de la cooperativa.....	162
Gráfico#28. Importancia atribuida al quehacer de la cooperativa y de la o el asociado .....	163
Gráfico#29. Principal razón para ser cooperativista.....	165
Gráfico#30. Si la cooperativa fuera su pareja (esposa/o novia/o) la relación con ella/él está.....	166
Gráfico#31. Optimismo – pesimismo respecto de la cooperativa.....	167
Gráfico#32. Percepción de involucramiento de las y los asociados en la cooperativa.....	168
Gráfico#33. Percepción de vulnerabilidad.....	171
Gráfico#34. Prioridad en la toma de decisiones .....	172
Gráfico#35. Razón principal para permanecer en la cooperativa .....	173
Gráfico#36. Dicho que aplica mejor en su cooperativa.....	174
Gráfico#37. Consideración sobre el papel de la cooperativa en la comunidad donde vive .....	176

## Índice de figuras

Figura#1. Ámbitos de la participación.....	67
Figura#2. Ejemplo de posibles ámbitos de ejercicio de los roles .....	69
Figura#3. Construcción teórica de los tipos de comunicación .....	87
Figura#4. Tipos de comunicación definidos en función de la participación y la identidad .....	196

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXUALIZACIÓN

### *1.1 Presentación*

Antes de presentar la tesis, me permito dos acotaciones. Primero señalar que aun cuando este es en estricto sentido un texto académico, elaborado y presentado formalmente por una investigadora, aprendiendo del ejemplo de Carlos Leavi (2014), he decidido dar cuenta de las otras voces que habitan esta producción y por ello elijo escribir esta tesis en primera persona del plural, por un lado porque, como planteo luego, la comunicación y la investigación no son neutrales (y sería entonces contradictorio escribir un texto en impersonal) y por otro porque, ello reconoce la labor de las personas que la asesoraron, de todas y todos los maestros y lecturas que me habitan, de las y los autores directamente citados, de las personas que colaboraron aportando sus opiniones, o bien en la recolección y el procesamiento de los datos, en síntesis del saber como construcción indefectiblemente colectiva.

En segunda instancia, comentar a la persona lectora que, a lo largo del documento encontrará una multiplicidad de notas al pie, éstas remiten a aristas, acotaciones o puertas que se abren sobre el tema, las cuales, aunque imposibles de desarrollar en estas líneas (en atención a sus objetivos), resultan imprescindibles para la escribiente; en el menor de los casos dichas notas ofrecen referencias bibliográficas. Hechas estas acotaciones, entremos ahora en materia.

En este estudio nos preocupamos por las características que la participación y la identidad como procesos estructuralmente constituidos por y en comunicación, adquieren en las cooperativas de café en Costa Rica, investigando el ámbito de la comunicación organizacional al considerar los aportes y contribuciones que la comunicación como disciplina y como práctica profesional puede realizar en los más diversos procesos sociales.

Es de interés central comprender las actuales particularidades de la participación y la identidad en este tipo de organizaciones, fundamentalmente porque las características de un entorno capitalista neoliberal empujan por un lado hacia la eficiencia organizacional y la rentabilidad empresarial como metas últimas, colocando poca o ninguna importancia en lo que toca a las personas en estos procesos implicadas. A lo anterior se suma una tendencia sociocultural y político-económica encaminada a priorizar lo individual, a vivir en torno al éxito personal, las necesidades y las propiedades privadas, que parece redituar en un escaso compromiso con los otros, que desvirtúa lo colectivo y lleva a delegar la toma de decisiones y el control democrático.

La concepción de comunicación en la que basamos este estudio, noción desde la cual proponemos que tanto la disciplina, como la práctica y la investigación de la comunicación, deben hacer parte en la construcción de sociedades más inclusivas, participativas, justas y solidarias; especialmente considerando que se estudian organizaciones cooperativas cuya filosofía comulga con este ideario, pero ha tenido dificultades estructurales y sentidas en ser llevada a la práctica. La comunicación entonces puede evidenciar la necesidad de fortalecer procesos de participación, de construcción conjunta, de apuesta por lo colectivo, puede mostrar claves para comprender las características de la pertenencia y la identidad relacionándola con los objetivos de la organización, su fin y actividad, así como la consciencia que de esa pertenencia tienen los asociados y las tensiones que, presumimos, existen en la vida organizacional en torno a estos temas.

Por todo lo anterior este estudio caracteriza la comunicación en 17 cooperativas cafetaleras costarricenses, a través de dos dimensiones: lo participativo y lo identitario. **Participación** se entiende como el grado de involucramiento en la toma de decisiones y actividad, el tipo de rol ejercido y el ámbito de acción; e **identidad** en el sentido de pertenencia y consciencia de pertenencia; se la vincula también al fin y actividad organizacional, así como a la significación e importancia que dan los asociados a su hacer dentro de la organización y en abono al cumplimiento de las metas últimas del colectivo. En ese marco se pregunta ¿Cómo y cuánto participan en la toma de decisiones y en las actividades de su empresa las y los asociados a cooperativas cafetaleras en Costa Rica? ¿Están identificados con el modelo cooperativo? ¿Se

evidencia esa identidad en las formas y tipos de participación? ¿Es la cooperativa cafetera<sup>1</sup> leal a sus asociados? ¿Se corresponden las prácticas organizacionales con el ideario y la filosofía propuesta por el modelo? Estas son sólo algunas de las interrogantes que dan pie al presente estudio.

Ahora bien, respecto de los contenidos de esta tesis, en su primer capítulo introducimos al lector o lectora y presentamos los argumentos que justifican su realización, luego se contextualiza el café en Costa Rica haciendo un recorrido por su historia; después caracterizamos concisamente el sector agropecuario en la actualidad. El mismo tráfico histórico se efectúa respecto del cooperativismo, recorriendo su filosofía y desarrollos para desembocar en sus retos actuales. Al cierre del primer capítulo se resumen los argumentos histórico-contextuales medulares para la investigación.

Posteriormente reseñamos en el segundo capítulo los hallazgos más relevantes en la investigación empírica en la materia. El encuadre teórico expone sintéticamente los enfoques desde los que se ha abordado la comunicación organizacional, para señalar en particular aquellos a los que adscribe este estudio, define luego en extenso la comunicación y los conceptos centrales con que esta investigación la apellida, a saber: participación e identidad y cierra planteando condensadamente cómo se concibe la organización para nuestros efectos. A partir de todo lo anterior arribamos a la construcción del problema, sus preguntas y objetivos de investigación. Se esboza luego la propuesta metodológica que incluye el enfoque, alcance y diseño, la definición de la población estudiada y el tipo de muestreo que se usó, así como la técnica de recolección, los procedimientos utilizados para la protección de las y los participantes, las técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

Todo lo anterior nos permite arribar en el tercer y último capítulo a los resultados y a la discusión que de ellos hacemos a la luz del marco teórico, establecer conclusiones y generar

---

<sup>1</sup> Aún cuando la cooperativa está compuesta por las y los asociados y sin ellos(as) no existiría; cuando en este estudio referimos a *la cooperativa*, hablamos de la estructura organizativa, en abstracto y separada de aquellos, esta construcción es de uso común en el sector. Habitualmente en ese uso se incluye a la gerencia, el consejo de administración, los cuerpos administrativos y los(as) funcionarios(as) en la estructura abstracta.

recomendaciones, éstas últimas especialmente dirigidas a las y los tomadores de decisiones en el sector cooperativo cafetero costarricense. Este informe final de investigación concluye con las referencias, luego de las cuales, como anexos, se adjunta tanto la encuesta aplicada como los consentimientos informados que se utilizaron.

## ***1.2 Justificación***

Esta investigación tiene sentido y razón en atención a una serie de argumentos que pueden ser agrupados en cinco categorías: las características del modelo cooperativo en general y de las cooperativas agrícolas en particular, que constituyen su objeto de estudio; la posición política y filosófica desde la cual se hace este estudio y el marco institucional en el que se inscribe; el subcampo de la comunicación organizacional como enfoque y punto de partida teórico-epistémico y la historia personal de la investigadora. Cada una de estas justificantes se explica de seguido.

En primer lugar, en lo que a la filosofía del modelo cooperativo se refiere, esta supone un vínculo entre la cooperativa y sus asociados y asociadas, estructuralmente diferente a las prácticas instauradas en las empresas privadas con ánimo de lucro, donde la rentabilidad es prioritaria. En las cooperativas se espera que cada persona asociada constituya una razón de ser, y a la vez, sea quien toma decisiones, dueña y responsable, gestora social y agente de cambio, este es un reto muy importante del sector cooperativo: la puesta en práctica de su filosofía (Fernández, 2003, Mogrovejo, Mora, y Vanhuynegem 2012) por ello indagamos precisamente en la dimensión de la participación, en sus características y particularidades.

A esto podemos agregar que, aunque la investigación en cooperativismo es amplísima y de larga data, se priorizan los estudios de tipo cualitativo siendo escaso el abordaje cuantitativo. En los casos en que este último se da, su rigurosidad admite cuestionamientos (Garrido, 2013); adicionalmente, son escasas las series de estudios que nos permitan contar con datos cuantitativos de las cooperativas agrícolas para hacer lecturas en clave histórica y comparada<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Garrido (2013) hace al respecto una reflexión amplia e interesante.

En segundo lugar, para esta investigación hemos elegido el grupo de cooperativas del sector café en atención a las siguientes consideraciones: las cooperativas agrícolas son fundamentalmente rurales y su base asociativa tiene una baja escolaridad; está estadísticamente demostrada la relación entre baja escolaridad y pobreza. Al elegir esta población buscamos contribuir indirecta y humildemente en la disputa contra la pobreza, aportando a grupos sociales en desventaja, como estructural e históricamente lo han sido las y los productores agrícolas (Miranda y Toro, 2010).

Según cifras del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2009), a nivel mundial, cerca del 85% de la economía rural está vinculada a la producción agropecuaria y agroindustrial; zonas en las que se concentra alrededor del 75% de la pobreza mundial.

Para el caso costarricense, el vigésimo informe del Programa Estado de la Nación (2014, p.88) indica que “el perfil de la población pobre se mantuvo similar, con bajos niveles de escolaridad y una inserción laboral concentrada en actividades agropecuarias tradicionales e informales no agrícolas (microempresas) de baja productividad.” Dicho informe al respecto señala además que la economía costarricense enfrenta problemas reales en materia de empleo pues el trabajo informal creció más que los empleos formales, dándose adicionalmente una pérdida significativa de puestos de trabajo en el sector agropecuario.

Lamentablemente a la baja productividad, los problemas de rentabilidad, la baja escolaridad y pobreza asociados con la producción agrícola, el citado Informe del Programa Estado de la Nación (2014, p.93) agrega que los sectores de la agricultura, construcción, comercio y servicio doméstico, abarcan en conjunto el 60% de las y los trabajadores desprotegidos por la seguridad social en el país (56.140 trabajadores agrícolas), siendo los hombres el grupo más vulnerable.

Otra arista del segundo argumento que justifica la existencia de este estudio es la importancia que el café ha tenido y tiene en la vida económica, política y social costarricense; de ello da cuenta la amplia contextualización que al respecto hacemos en el siguiente apartado, acá nos permitimos únicamente citar la expresión que se le atribuye al tres veces presidente Ricardo Jiménez quien

en su momento afirmó “el mejor ministro de Hacienda es una buena cosecha de café con precios altos” (Calvo y Wachong, 1998, p.148).

Por otra parte, la identidad de los asociados con sus cooperativas agrícolas adquiere características particulares en relación con la vida productiva de la empresa y la distribución de la riqueza; este último argumento se refiere a que, en el caso agro más que en otros sectores cooperativos, la estrechez del vínculo entre un(a) productor(a) y la cooperativa parece asegurar la entrega de la producción (D’Adam, Mendoza y Trotta, 2009), lo cual afecta directamente la rentabilidad de la empresa cooperativa agroalimentaria<sup>3</sup> y, por todo ello, su sostenibilidad. Es decir que la identidad del asociado con la cooperativa agroalimentaria, podría pensarse como condición de existencia de la cooperativa misma, a diferencia de otras organizaciones cooperativas donde no necesariamente esta vinculación implica sostenibilidad; pensemos por ejemplo en las cooperativas de ahorro y crédito.

La caracterización de la comunicación en sus dimensiones participativa e identitaria aspira a que las reflexiones y los hallazgos generados en esta investigación, aporten información útil para las cooperativas de manera directa, de modo que conociendo su estado actual puedan contrastarlo con lo planificado y lo deseado.

Además esta tesis desea ofrecer insumos a los entes de apoyo al sector, léase Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOP)<sup>4</sup>, de modo que a la luz de los resultados la oferta de servicios que ambas entidades brindan a las cooperativas cafetaleras pueda revisarse y, si se considera pertinente y oportuno, repensarse en atención a las características que actualmente tiene el vínculo, la identidad y compromiso (de

---

<sup>3</sup> Siguiendo a Fidalgo y Moyano (2001) se diferencia la empresa agropecuaria de la agroalimentaria en tanto esta última participa no sólo del primer eslabón de la cadena agraria (es decir la producción), sino que hace parte en la industrialización y en el mejor de los casos, incluso en la comercialización. En general en el sector cooperativo agro y en particular en el cafetalero, coexisten ambos tipos empresariales con predominancia del segundo, es por ello que utilizamos ambos conceptos a lo largo de este estudio.

<sup>4</sup> El INFOCOOP brinda a las cooperativas servicios en las áreas de: comunicación e imagen, promoción, investigación, asistencia técnica, educación y capacitación, financiamiento y supervisión. Por su parte el CONACOOP es un organismo que tiene la tarea de la representación política, la integración y la defensa del cooperativismo costarricense.

doble vía) entre la cooperativa y sus asociados, y de la cooperativa con el modelo cooperativo; pues caracterizar la comunicación en 17 de las 19 cooperativas existentes en el país, usando una muestra estadísticamente representativa, permite crear un mapa general para la toma de decisiones.

En tercera instancia respecto del marco institucional en el que se inscribe este estudio, en concordancia con la filosofía de la Universidad de Costa Rica, de sus escuelas y posgrados, especialmente de una Maestría en Comunicación y Desarrollo, esta investigación es pertinente en la medida en que el cooperativismo, requiere urgentemente superar la vieja dicotomía entre rentabilidad y desarrollo social (Fernández, 2003, Mogrovejo *et al*, 2012), pues es imprescindible generar riqueza y distribuirla, siendo el reparto del capital uno de los retos más importantes de Latinoamérica en general y en particular de Costa Rica; especialmente en los últimos años<sup>5</sup> en los que se da un marcado crecimiento de la desigualdad<sup>6</sup>.

La investigación académica debe tomar una posición ante los retos más sentidos de las realidades que enfrentan nuestras sociedades latinoamericanas, centroamericanas, en nuestro contexto geopolítico más inmediato, el entorno costarricense; pues partimos en este estudio de que la investigación no es nunca neutral, tampoco la comunicación lo es (Caletti, 2001).

Un cuarto argumento que respalda la existencia de este estudio y su enfoque es el hecho de que con él buscamos adicionalmente, mediante la caracterización de la comunicación en las cooperativas del sector cafetalero, promover la reflexión teórico-práctica respecto al poco explorado campo de la comunicación organizacional en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC), tanto en el grado como en el posgrado así como en el Centro

---

<sup>5</sup> El coeficiente de Gini para el país ha variado de 0,413 en el año 2000, a 0,427 en el 2003, 0,439 en el 2009 y un preocupante 0,532 en el 2010 (calculado por hogar); según la Encuesta Nacional de Hogares producida por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) para cada uno de esos años. Tristemente Costa Rica es uno de los dos países de la región donde la desigualdad sigue aumentando.

<sup>6</sup> Véase al respecto lo señalado tanto por la Encuesta de Percepciones de Desigualdad del PNUD y la UCR (2015) como por el XX Informe del Programa Estado de la Nación (2013) especialmente en el apartado: Estructura del mercado laboral dificulta el combate a la pobreza y la desigualdad.

de Investigación en Comunicación (CICOM), donde este empieza a perfilarse como un interesante ámbito de docencia e investigación.

Para el campo de la comunicación organizacional el cooperativismo costarricense representa un espacio para el trabajo empírico y la discusión conceptual, en el que la acción social, la docencia y la investigación, pueden conjugarse para abrir nuevos espacios a la formación, reflexión y práctica profesional de la comunicación.

Tal y como proponen diversas autoras y autores como Boaventura de Sousa (2006) y Monserrat Sagot (2007), la transformación solo puede ser colectiva y la comunicación en su dimensión estructural y estructurante está llamada a reflexionar y problematizar las relaciones humanas, las sujeciones y la medida en que estos vínculos conforman, determinan y signan las prácticas organizacionales; especialmente si consideramos que las relaciones entre la empresa y sus colaboradores(as) no se dan en el vacío, existe un contexto socioeconómico y político que ejerce su impronta en los procesos empresariales y en las rutas que definen su gestión y administración.

Por último, como todo proceso de investigación, este indefectiblemente atraviesa la historia personal de la investigadora, que en perspectiva cronológica significa: nueve años de trabajo en el cooperativismo costarricense y otros nueve en el ejercicio docente en la ECCC; de los cuales derivan estas inquietudes, reflexiones e intenciones de transformación hacia una economía verdaderamente solidaria y mucho más justa en la distribución del bienestar. El sueño personal implica por un lado, una relación cada vez más estrecha entre la realidad social, sus retos, sus reflexiones y los aportes plausibles desde la academia y el desarrollo profesional y, por otra parte, la aspiración urgente de acercar la práctica cooperativa a su filosofía.

Una vez expuestos los argumentos que respaldan la existencia y pertinencia de este estudio, en los siguientes acápites repasamos la historia del café en Costa Rica, revisamos el panorama macro y microeconómico del sector agropecuario en sus datos más recientes y contextualizamos el cooperativismo nacional con énfasis en sus características generales y retos.

### *1.3 Historia del café y de las cooperativas cafeteras en Costa Rica*

En este apartado, partiendo de la premisa teórica y epistémica que supone que la realidad presente debe estudiarse en atención a su contexto inmediato constituido indefectiblemente por un pasado que le prescribe, contextualizamos la producción de café en Costa Rica abordando centralmente tres aspectos: la llegada al país del grano y los primeros años de producción; sus bonanzas, crisis y la expansión cafetalera; la filosofía y origen de las cooperativas de café. Todos estos procesos se dan en medio de tensiones sociales, marcadas por ejercicios desiguales de poder<sup>7</sup> de los diversos actores –especialmente los productores por un lado y los beneficiadores-comercializadores-exportadores<sup>8</sup>, por otro- como veremos de seguido.

Los argumentos centrales que vinculan directamente esta contextualización histórica con el tema aquí investigado son tres, 1. la importancia del café para el país, tanto en lo que refiere a la economía y la política, como a las tensiones sociales, 2. el hecho de que los pequeños y medianos productores de café fueran supeditados históricamente al capital comercial y financiero -siendo este un tema medular- más que la tenencia (o concentración) de la tierra. 3. El papel de las cooperativas en la democratización de los procesos de industrialización-comercialización-exportación del café costarricense.

Adicionalmente, otros argumentos secundarios se despliegan en esa relación entre el tema de estudio y la recuperación historiográfica que emprendemos de seguido: la diversidad de roles que los caficultores han asumido en la participación en sus organizaciones desde antaño, la perenne pujanza por los precios del café en grano, la coexistencia permanente de las pequeñas y medianas propiedades con las grandes y sus diferencias en producción; el surgimiento de las cooperativas como un mecanismo de defensa de los pequeños y medianos productores frente a la citada

---

<sup>7</sup> Si bien el poder no es una dimensión en estudio, constituye un eje transversal de esta investigación, así lo veremos en el marco teórico, los resultados y su análisis, así como en las conclusiones.

<sup>8</sup> Para una ampliación respecto de los exportadores, sus estrategias de negocios y transformaciones en la cadena de comercialización, véase Peters (2004) “Exportadores y consignatarios del café costarricense a finales del siglo XIX”. Para una comprensión de la historia del café en clave centroamericana (que excede a los objetivos de este estudio) pueden consultarse, entre otros, los dos textos de Mario Samper (1993a y 1993b).

subordinación al capital y a los beneficiadores/exportadores (Rojas, Cubero y Campos, 1991, p.32).

Lo primero que habría que decir siguiendo a Samper (1994b), es que esta “amarga y estimulante semilla”, como la llama el autor, ha sido tanto en Costa Rica como en Centroamérica, Latinoamérica y el Caribe, un cultivo de plurales significados y procesos socioeconómicos y sociopolíticos de marcadas transformaciones tanto al interno de las regiones como a lo largo del tiempo en una misma región, de patrones divergentes de tenencia y usufructo de la tierra, asociado a desiguales modos de organizar técnica y socialmente la producción, componente de policultivos o impulsor de especialización agroexportadora, generador lo mismo de concentración y acumulación (de tierra, capital y/o poder) que de pauperización, de enriquecimiento y empobrecimiento, de transiciones graduales o abruptas en el predominio de diferentes modalidades laborales; de alianzas, luchas de poder y confrontaciones. “Las transformaciones sociales en cada zona cafetalera, son, así mismo, pluridireccionales.” (Samper, 1994b, p.190)

La historia de la caficultura costarricense es amplísima y diversa tanto en contenidos como en enfoques; los eventos y procesos que sirven como marco contextual a la presente investigación se narran de la mano de Pérez (1977), Acuña (1986), Pérez y Samper (1994), Samper (1994a, 1994b, 1994c), Salas (1994) González (1998), Samper (2001), Peters (2002 y 2004), Vega (2004), Salazar (2005), Valenciano (2008) Faure y Le Coq (2009), Samper (2010) y más recientemente Jiménez (2013). Por la amplitud del tema se remite al lector o lectora interesada, en cada caso, a éstos y otros textos especializados en sus aristas.

La historiografía del café (así como los procesos técnicos, políticos, económicos y sociales - incluida la identidad nacional- a ella vinculados), en algunos casos se adscribe a una visión más clásica, conservadora y hasta romántica y, en otros, a una más moderna y crítica. Es este segundo abordaje el que se prioriza, aun cuando en ciertos momentos de la reconstrucción histórica ambos enfoques se ponen en diálogo y discusión. En el apartado procuramos un desarrollo cronológico.

### 1.3.1 Llegada del grano a Costa Rica y primer medio siglo de producción

Según Jiménez (2013, pp.4-7), variadas son las personas a las que se les atribuye y fechas en las que se estima la introducción del café en Costa Rica. Entre las personas se menciona al navegante español don Francisco Javier Navarro quien presumiblemente introdujo el café en la Gobernación de Costa Rica en 1779<sup>9</sup> procedente de Cuba y también se alude al Padre Carazo como responsable de las primeras simientes de café, las cuales sembró en Cartago.

El Instituto de Café de Costa Rica por su parte asegura que el inicio del cultivo fue en 1791, pero tampoco sería una fecha válida de acuerdo con otras fuentes de información. Según Joaquín Bernardo Calvo, mencionado por Cleto González Víquez, la primera siembra en Costa Rica se hizo con café importado de La Habana en 1796 por Francisco Javier Navarro, el ya referido navegante.

Se cree más posible que las primeras semillas de café hayan llegado a manos de don Tomás de Acosta por el capitán Mosco Bingham, y que la primera siembra del cultivo se haya hecho en la Villa de San José. Se presume que siendo Acosta de origen cubano, habría sido un tomador de café y por tanto el origen del grano, también cubano (Jiménez, 2013, pp.10-11)

Vega (2004, p.5) indica que aún está inconclusa la discusión historiográfica sobre la llegada del café al país, “las primeras dos décadas del siglo XIX fueron testigos del comienzo y expansión del plantío en el Valle Central. La presencia del grano, cada vez más frecuente, indica que el consumo también principia en la región donde se produce.”

Jiménez (2013) revela que sólo doce años después de las fechas en las que se presume la introducción del café en el país -1808-, se tienen ya registros de exportaciones, el café se exportaba a Panamá en 1820; en 1825 a Europa con un trasbordo en Chile; y en 1832 directamente a Europa. (p.15)

---

<sup>9</sup> Pérez (1997) coincide con este como el año de introducción del café al país.

En atención al momento histórico en el que se introduce el grano y a su rápido desarrollo, “Costa Rica participó del auge de precios asociado a la gran expansión decimonónica de la demanda mundial de café” (Pérez y Samper, 1994, p.12). En la primera mitad del siglo XIX, la expansión del cultivo cafetalero hizo que la exportación creciera de 32 toneladas en 1825 a 6.440 en 1850. (Jiménez, 2013, p.16)

Acuña (1986) señala al café como motor de la economía nacional indicando que “Desde 1840, la producción cafetalera ha jugado un papel de primer orden en la economía costarricense, salvo cortos períodos ha sido su principal producto de exportación y ha dominado la vida de la región central, la más importante del país.” (p.114) Cabe indicar que respecto del crecimiento geográfico del café, Samper (1994b, p. 140) sostiene que la colonización fue claramente centrífuga desde la Meseta Central hacia sus extremos y luego fuera de ésta.

Samper (2001)<sup>10</sup> desmitifican la idea de la ruralidad homogénea, el campesinado empobrecido y la democracia estructural tradicionalmente asociada a la producción cafetalera, señalado que entre 1821 y 1840 se crearon las bases, tanto para el desarrollo monocultivista, como para supeditar a los agricultores (antes relativamente autónomos) al capital comercial y financiero. “El cultivo del café se inició sobre la base de pequeñas y medianas propiedades (...) y generó un proceso de diferenciación social creciente al interior del campesinado” (Samper, 2001 pp.125-126), éste último argumento lo sostiene y amplía Salas (1994, p.280) aduciendo que la riqueza en general generada por el café tendió a profundizar esa diferenciación socioeconómica.

### **1.3.2 Bonanzas y crisis en la expansión cafetalera**

La expansión cafetalera en Costa Rica está asociada a procesos de privatización de las tierras que conjugan, según Pérez y Samper (1994), territorios indígenas, cuyos escasos habitantes no pudieron oponer una resistencia eficaz, autoridades eclesiales que se reapropiaron bienes desamortizados y la creación de grandes propiedades.

---

<sup>10</sup> También lo hace Gudmundson (2010).

La creación de un mercado de tierras, como corolario de la privatización, permitió en todo el istmo un reforzamiento de la concentración por vía de transacciones inmobiliarias. Y en coyunturas críticas pese a algunas medidas compensatorias, se aceleró el traspaso de tierras cafetaleras a manos más pudientes, sobre todo cuando el caficultor había tendido a especializarse o había hipotecado su finca. (Pérez y Samper, 1994, p.19)

Estos procesos se dieron mediados por las relaciones y los intereses de la Iglesia, el Estado y los gobernantes liberales y conservadores -aunque éstos últimos en menor medida-.<sup>11</sup>

Jiménez (2013, p.24) comenta cómo la introducción del café motivó que se dictaran disposiciones para autorizar a las municipalidades a vender terrenos ejidales y propiedades comunales a particulares. En 1831 un proyecto de ley dispuso que quienes cultivasen café en tierras vacías podrían reclamarlas como propias.

Entre 1832 y 1844, se produce un crecimiento vertiginoso del café, que en doce años pasa de 500 a 50.000 quintales del grano exportado. A su vez entre 1844 y 1848 se triplican esas exportaciones, alcanzando los 150.000 quintales. (Samper, 2001, pp.143-146)<sup>12</sup>

Samper (2001) indica que entre 1840 y 1860 se hace mayor la subordinación de los productores, ya no sólo a los comerciantes sino además a los beneficiadores (que el autor define como monopolio colectivo<sup>13</sup>), quienes controlan desde el capital agroindustrial hasta la fase del procesamiento; especialmente porque la importación de la maquinaria para el beneficiado estaba fuera de las posibilidades de los pequeños productores, quienes pese a ser formalmente propietarios tendieron a ser cada vez menos dueños de las condiciones de su existencia, como veremos más adelante; evidenciándose desde entonces relaciones correspondientes al capitalismo

---

<sup>11</sup> Véase el texto de Rodríguez y Molina (1992) denominado “Compraventas de Cafetales y haciendas de café en el Valle Central de Costa Rica (1834-1850).”

<sup>12</sup> Véase en Gerturd Peters (2004) el papel de los consignatarios en los procesos de exportación de café e importación de bienes ingleses durante la primera mitad del Siglo XIX.

<sup>13</sup> Peters (2004) evidencia adicionalmente cómo la prolongada crisis de finales del siglo XIX -1896 al 1908- aumenta la concentración por la vía de la reducción de la cantidad de empresas exportadoras y de los beneficios procesadores.

agrario dependiente, que coexistieron con la pequeña producción y con la permanente ampliación de la frontera agrícola en esos años y especialmente, en los siguientes.

Samper (2001) y Jiménez (2013) aportan información para comprender que luego de la depresión económica europea de 1847-1848, (durante la cual los precios del café bajaron tanto que se produjo la primera crisis cafetera de la historia y pese a los aprietos posteriores de 1870 y 1880), la recuperación fue pronta y sostenida produciendo precios altos en el mercado internacional del café hasta 1896, y un aumento en las exportaciones que llegaron a 16.686 toneladas en 1897-1898.

El café controló el sector agroexportador nacional, aunque a finales del siglo XIX empieza a tener el contrapeso del banano<sup>14</sup>, y en menor medida de otras actividades agrícolas e industriales (Pérez y Samper, 1994, p.13).

Samper (2001, p.160) profundizando en las relaciones entre los diversos actores político-económicos, precisa las características de la amistad entre la burguesía cafetalera y el Estado

(...) si en los inicios de la expansión cafetalera el Estado-nacional, a diferencia del colonial, se había establecido sobre la base de nacientes sectores burgueses bajo el impulso de la producción agromercantil en pequeña escala, ya para 1870 el Estado era la representación institucional de los intereses de la burguesía cafetalera y mercantil-importadora.

Amén del papel del Estado, Samper (2001, p.166) identifica tres factores que ayudan a explicar tanto la vitalidad del capitalismo agrario como la persistencia de la pequeña propiedad cafetera, –así como las desiguales condiciones que ya en las postrimerías del siglo XIX se perfilaban entre los productores y los exportadores-, éstos factores son: “las posibilidades económicas diferentes de la pequeña y la gran propiedad, la ubicación relativa de las tierras cafetaleras y la existencia de un semiproletariado cafetalero.”

---

<sup>14</sup> Véase la reflexión de Samper (2001) sobre las aportaciones de estos dos cultivos y sus procesos asociados con la deformación de la estructura de la producción nacional profundizando e internalizando la dependencia externa.

Siempre en relación con las tensiones sociales emparentadas con el café, Acuña (1986, p.114) señala que en los inicios del siglo XX la producción cafetalera cuenta con la presencia de tres actores, los peones (asalariados temporales o permanentes que laboran en fincas de menor o mayor tamaño), los pequeños y medianos productores<sup>15</sup> (producción mercantil simple) y los beneficiadores/exportadores<sup>16</sup> (dueños del capital).<sup>17</sup> Tipología con la que coincide en términos generales Peters (2004) aunque señala que tales divisiones tan tajantes son difíciles de mantener pues en la práctica muchos cumplían a la vez varias funciones.

Según Acuña (1986) y Samper (2001) es posible señalar cómo y dónde se sucedían relaciones de explotación en las que los beneficiadores/exportadores se favorecen de los pequeños y medianos productores; tanto en la producción como en el procesamiento del café. Samper (2001) muestra que esta subordinación se da en la producción desde la mitad del XIX en el arrendamiento de tierras y propiedades<sup>18</sup>, el desplazamiento de las mejores tierras para producir, la ampliación de la jornada de trabajo campesina para compensar la menor productividad de las pequeñas unidades, o bien en la definición de criterios de calidad en la fruta a recibir. En tanto en el procesamiento del grano, los beneficiadores/exportadores se adjudicaban tanto las posibilidades de rechazar, una parte o toda la cosecha de los pequeños y medianos productores, si la coyuntura internacional de los precios no les favorecía; así como de definir los precios (el monto establecido, el procedimiento que lo definía y las formas de pago), como los llamados “adelantos” (Acuña, 1986).<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> “Según el Censo de 1935, 75% de los cafetos pertenecía a propiedades inferiores a dos manzanas” (Acuña, 1986, p.114); lo cual indica que las grandes propiedades no pululaban.

<sup>16</sup> “La mayoría de los beneficiadores exportaban directamente el grano a casas comerciales y torrefactores en el exterior, y/o a través de las casas consignatarias representadas en el país.” (Peters, 2004, p.62)

<sup>17</sup> Es importante recordar que en este momento histórico Costa Rica se volvía cada vez más una economía dependiente del mercado internacional tanto por la venta de café como por la compra de productos manufacturados, y hasta de granos básicos que dejaron de producirse y pasaron a importarse, además se estaba variando la correlación de fuerzas sociales, tanto por el desarrollo de relaciones capitalistas de forma más generalizada, como por los problemas económicos que afectaban más sentidamente a los productores directos (Samper, 2001, p.179).

<sup>18</sup> Por las que los empresarios cafetaleros cobraran cuotas establecidas con antelación a la cosecha y en independencia de ella.

<sup>19</sup> Cabe indicar que “los hacendados estaban en capacidad de financiación, conocimiento y capacidad empresarial muy favorables para intensificar y mejorar sus propios cultivos y aumentar así sus ganancias.” Samper (2001, p.168)

“Ese carácter de explotación de las relaciones de producción se va a expresar en los conflictos sociales que girarán, esencialmente, alrededor del precio del café sin procesar” (Acuña, 1986, p.114); es decir, la perpetua puganza por el excedente <sup>20</sup> . Para el autor, los beneficiadores/exportadores fueron los garantes del dominio y la permanencia de la *oligarquía cafetalera* de inicios del siglo XX, no así la explotación de la peonada ni el control absoluto de las propiedades.

Esta concepción resulta de interés pues se va a reiterar, como notaremos en lo que resta de este apartado, en múltiples autoras y autores quienes aducen que desde la génesis del café, la pequeña y mediana propiedad convive con las grandes haciendas, pero no es allí (en la tenencia de la tierra), donde se juega centralmente -aunque sí en una dimensión parcial como ya vimos con Samper 2001- la explotación. La proletarización que se gesta y desarrolla con el café, según las y los historiadores consultados, es lenta y parcial.

En los primeros 30 años del siglo XX, la importación de productos de primera necesidad (como arroz, maíz y frijoles) se da también como una estrategia para mantener la mano de obra disponible ocupada fundamentalmente en la cañicultura, pues se tenía “una concepción que atribuía el progreso pasado y futuro de Costa Rica, al café” (Samper, 2001, p.185), lo cual a su vez sostenía los intereses de la oligarquía cafetalera. Al tiempo que el gran mercado inglés perdía su preponderancia y, especialmente luego de la primera guerra mundial, el grano se trasladaba al mercado norteamericano (Peters, 2004, p.64).

Mientras estas puganzas al interno del mundo cafetero acontecían, hay que recordar que los obreros, de ellos especialmente los artesanos y agricultores de las bananeras, cimentaban las bases de organización que permitirían en 1920 el desarrollo de los movimientos sindicales y luchas reivindicativas que resultarían, por ejemplo, en el establecimiento de la jornada de ocho horas. Al tiempo que la vida política partidaria vivía momentos de efervescencia pasando del partido reformista al comunista. En todos éstos procesos la participación del campesinado fue esporádica y marginal (Samper, 2001).

---

<sup>20</sup> Señala Acuña que el único año de excepción por su plétora particular fue 1928.

Acuña (1986, p.115) señala que los conflictos entre productores y beneficiadores/exportadores se sucedían año a año en relación con la fijación de los precios del grano en fruta; y Samper (2001, p.198) indica que los productores lograrán “la regulación de los “adelantos” usurarios y la especulación” sólo hasta que la baja sostenida de los precios del café en los años 30 limitó las posibilidades reales de negociación de los beneficiadores/exportadores.

La crisis de los años 1930 produjo una mezcla que no sólo agudizó los ya existentes y desatendidos conflictos sociales internos, sino que la recesión mundial tuvo efectos sobre las exportaciones y las importaciones nacionales. Esta crisis por supuesto afectó de forma diferenciada a los pequeños/medianos productores en comparación con los comercializadores, dueños del capital y exportadores. Los primeros lograron sobrevivir, argumenta Samper (2001) combinando la producción comercial con cultivos de subsistencia.

Detengámonos por un momento en los datos que nos muestran la distribución cuantitativa de estos actores sociales para ese momento histórico:

(...) en 1935 había más de 25 mil fincas, en manos de unos 21,500 productores y el número total de asalariados que trabajan en las mismas era casi igual al de las fincas. Por supuesto la mayoría de las unidades pequeñas solo contrataba mano de obra ocasionalmente, y las grandes tenían más de 100 jornaleros. Pero el número de mandadores, asociado generalmente con la mediana o gran empresa agrícola o agroindustrial capitalista era de sólo 1,836. Además en dichas fincas, había solamente 220 beneficios. (Samper, 2001, p.202)

En los conflictos entre estos grupos el Estado, antes actor ausente, cobra cada vez más relevancia<sup>21</sup> hasta que en 1933 y 1934 se aprueban una serie de regulaciones entre productores y beneficiadores de café (Samper 2001). Posteriormente en 1936 nace un sistema institucional regulador de la producción cafetalera.<sup>22</sup> Sistema que los beneficiadores/exportadores acogen sólo cuando aseguran, algunos años después, su control (Acuña, 1986, p.119).

---

<sup>21</sup> El autor llama la atención sobre el hecho de que son los productores los que proponen la intervención estatal, desde la perspectiva legal, como la solución a sus problemas (Samper, 2001).

<sup>22</sup> Para Peters (2004), el Instituto de Defensa del Café se crea en 1933 mientras que Pérez (1977) indica que su fundación data del 34. El instituto pasa en 1948 a constituir la Oficina de Defensa del Café.

Los trances que caracterizan las luchas sociales alrededor del café en la primera mitad del siglo XX, narra Acuña (1986, p.118), se dan siempre en un tono que llama a la negociación y a la conciliación. El autor señala que se trata de un movimiento de clases medias rurales<sup>23</sup>, e interpreta la disposición al pacto y al acuerdo como resultado de varios factores: los representantes de los productores son líderes locales letrados, con algún tipo de experiencia política; constituyen los sectores más acomodados de los cosecheros y no logran sostener en el tiempo organizaciones que compitan con los beneficiadores/exportadores, mucho menos unas que les combatan. Sobre este último tema volveremos más adelante cuando revisemos la historia de las cooperativas de café, pero cabe acá indicar que debe considerarse, en sí mismo un signo.

En lo que respecta a la cobertura geográfica de la producción, que como se mencionó con anterioridad, originalmente se concentró especialmente en el Valle Central y en sus afueras (Alajuela y Heredia), y se expandió luego al occidente de la Meseta (Grecia y San Ramón) se propaga durante las tres décadas de inicio del siglo XX al oriente del Valle, especialmente a Turrialba y el Valle del Reventazón, para posteriormente avanzar en la frontera agrícola fuera del Valle, hacia el norte y el sur (Samper, 2001)<sup>24</sup>, donde las grandes propiedades (aglutinadas especialmente en la Meseta), convivieron siempre como se ha señalado, con pequeños y medianos productores.

Para Samper (2001), esta expansión se da acompañada de lentos pero sistemáticos procesos de proletarianización de la mano de obra agrícola<sup>25</sup>. En este momento la población que ya había agotado las tierras productivas en la Meseta y que antes había migrado a zonas rurales más alejadas, empezaba a concentrarse ahora en las llamadas zonas semiurbanas - ¼ de la población total- (Samper 2001, p.191).

---

<sup>23</sup> El tema de los salarios de los peones no ocupa nunca un lugar central, las huelgas y los sindicatos tendrán papeles marginales y exigüos.

<sup>24</sup> Con menor detalle la misma lógica de expansión la plantea Pérez (1977).

<sup>25</sup> Con la lentitud de estos procesos coincide Salas (1994), quien además indica que ello no devino en una amplia división social del trabajo.

Posteriormente con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial, suceden en el país una serie de procesos de gran importancia socio-política y económica, a los cuales están aparejados nuevos conflictos sociales, ahora mediados más directamente por la política internacional, en los que sin embargo no corresponde profundizar aquí; véase al respecto Peters 2002<sup>26</sup> y Peters y Torres 2013<sup>27</sup>. Señalaremos únicamente lo que vincula de manera directa con el desarrollo del café, grano de oro de la época como expresa la siguiente cita:

El primer golpe fuerte que por causa de ella –refiere a la Segunda Guerra Mundial- recibimos nosotros, fue el cierre de los mercados de Europa, que impidió la exportación de nuestro café, base como es sabido, de la estabilidad económica de Costa Rica. Era preciso acudir con prontitud en defensa de esa industria, para impedir un desastre nacional de incalculables proporciones (Meléndez citado en Peters, 2002, p.148).

Pero antes de narrar los acontecimientos sucedidos con la Segunda Guerra Mundial, es necesario señalar cómo y por qué las familias extranjeras implicadas arriban al país y están vinculadas directamente con la producción cafetalera.

Peters (2004, p. 67) revela que durante la primera mitad del siglo XIX y como consecuencia de la relación directa de los comerciantes nacionales (cafetaleros especialmente) con mercantes marines ingleses, se da una nueva oleada migratoria, en esa época “la hegemonía de extranjeros en el comercio fue bastante común. En Costa Rica se establecieron casas comerciales inglesas, francesas, españolas, estadounidenses, italianas y alemanas.” La autora comenta que en no pocos casos los empresarios nacionales compitieron o se aliaron con los extranjeros, creando firmas reconocidas históricamente e inclusive fueron nombrados cónsules en Costa Rica o de Costa Rica en el extranjero.

---

<sup>26</sup> Véase el texto denominado “Las disposiciones legales del gobierno costarricense sobre los bienes de los alemanes durante la segunda Guerra Mundial.”

<sup>27</sup> Se sugiere el artículo llamado “Expropiación de la finca cafetalera: La Caja en Costa Rica en el entorno de la Segunda Guerra Mundial.”

Estos inmigrantes se dedicaron inicialmente al comercio del café y otros servicios y luego asignaron sus recursos a la compra de beneficios y fincas cafetaleras. En algunos casos, la adjudicación por deudas de terrenos y beneficios determinó la inclusión de estos extranjeros a la agroindustria cafetera (Peters, 2004, p.67).

Es este antecedente el que permite comprender –aunque nunca justificar- que medio siglo después, en 1942 el Gobierno de Calderón Guardia decreta la

(...) Ley del Bloqueo Económico que establecía todas las disposiciones que regulaban las actividades económicas de los súbditos alemanes, italianos y japoneses residentes en Costa Rica, de sus esposas e hijos –incluso de los nacionalizados-, se incluyeron los costarricenses que por razones de estudio, familiares, comerciales, agrícolas, industriales o de trabajo tuviesen relaciones con personas físicas o jurídicas de países enemigos. (Peters, 2002, pp.145-146)

Regular las actividades económicas debe entenderse en realidad como acciones que hacen parte de un período en la historia nacional caracterizado por las violaciones a las garantías individuales y sociales tanto de los migrantes como de sus hijas e hijos nacionales, lo que progresivamente significó, fiscalizar primero las operaciones de empresas o personas nacionales de los países ahora definidos como enemigos, regular la circulación, expropiar las fincas (y múltiples bienes muebles e inmuebles) a manos del gobierno, congelar las cuentas<sup>28</sup>, hasta deportar a los ciudadanos alemanes, japoneses e italianos a los campos de concentración estadounidenses (Peters, 2002).

Es esto lo que permite que fincas especialmente de café y caña, pasaran a manos del gobierno (mediante la Oficina de Coordinación y su adscrita Junta de Custodia), así como cuantiosas sumas de capital principalmente alemán. Algunos de esos terrenos –nada despreciables- pasaron posteriormente a formar cooperativas, (como veremos luego en el recorrido histórico por su

---

<sup>28</sup> “El capital líquido alemán en Costa Rica a principios de 1940 era cuantioso, se estimaba entre ¢23.899.029,79 y ¢28.706.607,39.” (Peters, 2002, p.146).

origen y crecimiento), tal es el caso de la Cooperativa de Producción Agrícola-Industrial COOPEVICTORIA R.L., primera cooperativa agrícola del país (Peters, 2002, p.152).

Sin embargo, los acontecimientos que conmueven hoy al mundo nos han brindado esa ocasión, [la expropiación de las haciendas de los Niehaus] que, además de ofrecer a los cañeros de Grecia su liberación económica, el bienestar de sus familias y el progreso de la localidad... (Meléndez citado en Peters, 2002, p.152).

Pese a todos estos acontecimientos, o quizá incluso en razón de ellos y otras variables que veremos unas líneas más abajo, el promedio de producción nacional durante las primeras cinco décadas del siglo XX sigue siendo bajo, alrededor de los 460 kilogramos de café oro por hectárea -10 quintales- (Pérez, 1977, p.171). Con apoyo en el Censo de 1955 se muestra que la propiedad dedicada en el país a la producción de café estaba muy dividida,

la mayoría de las fincas son pequeñas, pues el 59% poseen un área de sólo 0.7 a 9.8 hectáreas, ocupando el 28,5% del área cultivada y contribuyendo con el 23,9% de la producción. Al otro extremo están las fincas de 70 hectáreas o más, las cuales representan sólo el 7,2% del total de fincas, pero abarcan el 35,8% del área cultivada y contribuyen con el 44,2% de la producción (Pérez, 1977, p.170).

Esto evidencia que pese a que existía una importante cantidad de pequeñas propiedades (lo cual como ya vimos era así veinte años atrás en 1935 y parece ser una constante en la historia general del café), tanto la tierra como la producción se concentran, en las grandes propiedades que, vale decir, son por lo menos 100 veces mayores que las pequeñas.

Cabe señalar que respecto de la tenencia de la tierra, la revisión de la literatura historiográfica del café, no permite llegar a conclusiones compartidas por las y los diversos investigadores. Así por ejemplo Baires (citada en Salas, 1994, p.271) sostiene la tesis de Cardoso y Hall al afirmar que se trataba en realidad de “un predominio de ‘pequeñas’ propiedades con algunas ‘grandes’ que sólo abarcaron una extensión relativamente reducida del total. Preferimos, sin embargo, adscribir aquí a Pérez (1977) por su uso del Censo de 1955, pero especialmente porque esta lectura de la

historia coincide con la visión crítica expresada también en Acuña (1986) y Samper (2001); y con nuestra postura teórica, como se verá más adelante.

No obstante, Salas (1994, p.275) afirma, con sustento en Rodríguez, Molina, Cardoso, Hall y Peters que “la base del predominio y control de la economía del café no descansó en la tenencia y concentración de la tierra sino en la acción combinada del crédito, el beneficio y la comercialización”; tesis que también refrendamos y que amplía lo ya planteado por Acuña (1986) y Samper (2001) sobre las relaciones de explotación entre los productores y los comercializadores/beneficiarios/exportadores.

La llana afirmación de dos estudiosos de la materia, respalda estos argumentos al señalar que “El poder de la elite cafetalera (ortodoxa) no ha estado en la propiedad de la cosecha, sino en el beneficiado y comercialización del producto” (Calvo y Wachong, 1998, p.52)

La segunda mitad del siglo XX, según Jiménez (2013), vio un gran crecimiento en el cultivo de café, al reactivarse el consumo de la bebida luego de la Segunda Guerra Mundial; pues con posterioridad a ella y como su consecuencia, suceden varios hechos relevantes. Acuña (1986) señala como uno de los más notables la subvención estatal al precio del café en fruta. Otro lo constituye la mudanza de mercado (Peters, 2002), pues Estados Unidos (gran ganador político y económico de la guerra y de las estrategias de articulación hemisférica construidas en su favor) adquiere preeminencia para el café de Costa Rica –sustituyendo a Europa-. El tercer hecho relevante es la consolidación del Estado interventor como conciliador de las luchas sociales y continente de la producción cafetalera asumiendo “un papel activo en el financiamiento y la comercialización interna y externa de la actividad cafetalera” (Acuña, 1986, p.115), así como en la investigación y apoyo técnico (Pérez, 1977)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Se sugiere a la persona interesada en los apoyos que el Estado (a través de su ministerio de Agricultura, CNP y sus departamentos y secciones especializadas en café, la cooperación internacional, la Universidad de Costa Rica y la banca nacional) brindó en este período a la caficultura costarricense, consultar en extenso el texto citado. Así como a aquellos lectores/as interesados/as en detalles técnicos relativos a nutrición, mejoramiento genético, distancias de siembra, sistema de poda, combate de enfermedades y en general prácticas de cultivo, en los años del 1950 al 1975.

Pérez (1977) indica que es precisamente por la conjugación de todos estos factores, que la producción de café en Costa Rica experimentó durante el siglo XX un crecimiento<sup>30</sup> que permitió la consolidación de las grandes empresas familiares que se dedicaban a producir, beneficiar y exportar café, y de manera periférica a los agricultores que cultivaban y vendían el café a beneficios regionales. (González, 1998, p.26)

Si bien el trabajo de Pérez (1977) no es un estudio empírico, por el nivel de detalle de las investigaciones de la época en él contenido, nos permite colegir la relación entre investigación, articulación institucional, asistencia técnica y comunicación. El autor indica que entre las razones que justifican que Costa Rica ocupara a mediados de 1980, el primer lugar en promedio de producción por área en el mundo cafetalero<sup>31</sup>, se encuentran la investigación, la alianza y coordinación permanentes entre las diversas instituciones públicas y privadas vinculadas al café y la relación estrecha y directa con pequeños, medianos y grandes productores, con quienes se sostenían reuniones, impartían cursos, demostraciones y se compartía conocimiento bien por medio de “boletines técnicos, y divulgativos, por afiches, por la radio y aún por la televisión” (p.182)<sup>32</sup>

Pero, volvemos a la narrativa de los acontecimientos históricos relacionados con el desarrollo del café en el ocaso del siglo XX. Pérez (1977, p.169) afirma que a partir de la segunda mitad del siglo XX y como consecuencia de la nueva alza en los precios y la construcción de vías de comunicación, logran incorporarse en la producción cafetalera zonas alejadas como San Carlos, San Isidro del General, Sarapiquí y la Frontera Sur. Indica además que en ese momento se pasa

---

<sup>30</sup> Según Pérez (1977, p.183) corresponde a un aumento del 371%, pues la cosecha pasa de 384.533 fanegas (1950-1951) a 1.812.591 fanegas (1974-1975), aunque el área cultivada solo aumentó en 71%.

<sup>31</sup> Lo mismo señala Samper (2010, p.75)

<sup>32</sup> Aun cuando no corresponde a los objetivos de esta investigación analizar los mecanismos y estrategias de comunicación (y coordinación/articulación) entre las instituciones públicas y privadas relacionadas con el café, o bien las estrategias de comunicación de aquellas con las y los productores, beneficiadores o comercializadores, para no señalar la necesaria revisión de las artes y tácticas de creación de conocimiento conjunto (academia, institucionalidad pública, campesinado, empresarios) y divulgación posteriores al 1975, valdría mucho la pena en estudios ulteriores ahondar en estas líneas, sirva este señalamiento para futuras investigaciones.

de un sistema de explotación extensiva a uno de explotación intensiva, aprovechando las mejoras técnicas<sup>33</sup> y la investigación existente<sup>34</sup>.

Jiménez (2013, p.35) puntualiza la expansión que se da en Coto Brus (San Vito, Sabalito y Agua Buena) y las migraciones italianas que en 1950 principian en la zona el cultivo del café. Adiciona también a Tilarán y las partes bajas de Turrialba y San Carlos.

Desde 1930 y hasta 1990 el café en Costa Rica vive sistemáticas bonanzas y crisis en sus precios, para el detalle de las múltiples causas y las épocas específicas de alzas y caídas, véase Samper (2010). Sin embargo, cabe aquí y para nuestros efectos señalar de manera general que estos altibajos se relacionan fundamentalmente con los precios internacionales y la producción foránea, así como los cambios en la legislación nacional y el apoyo (o no) del Estado, las mejoras tecnológicas y la ampliación o reducción de las zonas de producción, sobre este último argumento podemos agregar que en algunas zonas del país, en el período comprendido entre 1989 y 1993 muchos cafetales son eliminados en aras del crecimiento urbano (Traducción propia).

Según Samper (2010) en 1989 se da un cambio radical en la estructura del mercado del café, por un lado porque se concentra tanto el procesamiento como la exportación en el extremo superior de la cadena; se fortalecen las multinacionales y por otro porque se firman acuerdos (de mediano plazo) entre productores nacionales y compradores extranjeros, que aseguran tanto el suministro como la alta calidad del grano y una prima sustanciosa que protege de las abruptas fluctuaciones del mercado; al tiempo que aparecen los micro-beneficios en las comunidades y se da una importante segmentación del mercado internacional que apuesta a la calidad y a la diferenciación.

Para el período comprendido entre 1997 y el año 2001 el consumo en países importadores de café seguía en orden las siguientes proporciones: Estados Unidos el mayor consumidor (23,83%),

---

<sup>33</sup> Raventós (citada en Salas, 1994, p.281) coincide con este supuesto y añade que es precisamente la tecnología la que permite tal tránsito; que repercute a su vez en la destrucción de formas no capitalistas anteriores en el tiempo.

<sup>34</sup> Si bien no corresponde a los fines de esta investigación indagar en los tránsitos históricos de la relación entre tecnología y caficultura y menos aún en sus implicaciones productivas, sociales y culturales, la investigación en esta materia es amplia y prolija; véase al respecto Samper (1994a); Peters (2000); Naranjo y Samper (2006), entre otros.

Alemania (15,98%), Japón (7,14%), Italia (6,88%), Francia (6,14%) y España (4,23%) que en conjunto representaban el 64,20% del total mundial del consumo cafetero (Salazar, 2005).

En la última década y media aparece y se fortalece en el escenario la demanda de consumidores conscientes que lo mismo piden café gourmet, que producción socialmente equitativa o ambientalmente sostenible (Samper, 2010). Por ello desde el año 2001, la Organización Internacional del Café nombró un Comité de Calidad, para recomendar estándares y procedimientos que permitieran retirar el café de mala calidad de los mercados (OIC 2003a citada en Salazar 2005, p.1). Según la misma autora, para ese año -2001- el café significó el 12,1% del PIB agropecuario y el 1,3% del PIB nacional (p.4).

Se da en estos años la aparición y el crecimiento vertiginoso de nuevos países productores tales como Vietnam, que después de Brasil y junto a Colombia, Indonesia y México ya para el 2004 representaban el 56% de la producción mundial (ICAFFE, citado en Salazar 2005). Producto de la ampliación de la oferta, se vive en 2002 una nueva crisis de precios, donde el café alcanza uno de los precios más bajos de la historia<sup>35</sup>.

También en este marco tienen lugar las certificaciones<sup>36</sup>, que se han ido desarrollando en los últimos años, precisamente como consecuencia del floreciente mercado del café diferenciado que atendiendo por un lado demandas de calidad y por otro, preocupaciones éticas (sociales y/o ambientales) de las y los consumidores, ve nacer la hiper-especialización como una alternativa al vaivén en los precios y la sobre oferta. De ello dan cuenta los procesos de producción y certificación de café orgánico, café carbono neutro, comercio justo, denominación de origen, la producción por micro-lotes y la industrialización en los ya referidos micro-beneficios. Sólo para ilustrar con un dato, en el 2007, el 40% del café que producía COPELLANOBONITO R.L. en la zona de Los Santos, se vendía bajo la modalidad de comercio justo (Valenciano, 2008, p.39).

---

<sup>35</sup> Véase <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/7/9727/P9727.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl>

<sup>36</sup> Véase respecto de certificaciones y café sostenible Griswold, 2000, SodePaz 2004 y Ponte 2004.

Además de lo señalado, Mario Samper (2010) indica que en los últimos años, se han dado una serie de mutaciones en la cadena del café, una de ellas tiene que ver con el consumo doméstico; el cual no sólo es significativo pues constituye el segundo en consumo per cápita después de Brasil, sino que además ha mudado en relación con la calidad, mejorando sus estándares y comprando incluso café antes reservado a la exportación.

Para Samper (2010, p.84) la mezcla de factores como el mejoramiento de la calidad y de las estrategias de mercadeo, así como la diferenciación de la producción, han sido claves para enfrentar los altibajos y las crisis en lo que va de este nuevo siglo; sobresaliendo a nivel internacional por la participación de la producción cafetalera costarricense en el consumo más selecto -specialty coffee segment- (Traducción propia). A esto se suman estrategias como la incorporación de actividades a la finca cafetalera, llámese Turismo Agroecológico o la diversificación de la producción con aguacate, caña india, macadamia, jocote, por ejemplo, e incluso la producción de plantas medicinales.

Un dato alarmante y que se relaciona de manera directa con nuestra indagación es el hecho de que, en los últimos años (Peters y Torres citadas en Samper, 2010, p.83),

La mayoría de las principales empresas exportadoras son de propiedad extranjera, principalmente las corporaciones multinacionales que ahora controlan la mayoría de las exportaciones de Costa Rica, mientras que las empresas familiares tradicionales han tendido a desaparecer (Traducción propia).

El mismo autor señala en el texto supracitado que, mientras los micro-beneficios pertenecen a familias o asociaciones de productores, muchas empresas medianas y grandes tienen a concentrarse en manos de una sola firma<sup>37</sup>. Por ello sigue siendo fundamental, (como lo fue a mediados del siglo XIX), el fortalecimiento de las cooperativas cafeteras que constituyen (como veremos en las siguientes líneas), un mecanismo para la democratización de la industrialización, comercialización

---

<sup>37</sup> En el 2005 las empresas multinacionales procesaban cerca del 40% de la producción cafetera (Samper, 2010, p.82 Traducción propia).

y exportación del grano de oro. Veremos además en los resultados de este estudio, la importancia radical que la competencia tiene, tanto en la sobrevivencia del sector, como en su desarrollo actual.

Una vez recorrida la historia del café, bosquejamos de seguido los presupuestos filosóficos sobre los que se construye y sustenta el modelo cooperativo, teniendo claro que la filosofía no es necesariamente la práctica y que, justamente, una de las aristas de esta investigación buscó conocer las características de esa brecha. Avanzamos luego en el tiempo para abordar la génesis y los primeros pasos de las cooperativas cafetaleras, esto se realiza con el objetivo de contextualizar las organizaciones en estudio.

### **1.3.3 Filosofía y origen de las cooperativas de café**

#### **1.3.3.1 Propuesta filosófica**

Para Huertas (2005), las cooperativas son un modelo empresarial que busca al mismo tiempo la rentabilidad económica y el desarrollo social. Según la autora la rentabilidad financiera es el medio para conseguir el fin social. “Las cooperativas desarrollan modelos de gestión alternativos frente a otras formas de organización, son atravesadas por prácticas democráticas en las que se busca que prime la valoración del ser humano por encima del capital.” (p.99)

La filosofía cooperativa está basada en una serie de valores como ayuda mutua, transparencia, honestidad, responsabilidad, equidad, igualdad, preocupación por los demás y solidaridad.

Para completar su filosofía el accionar cooperativo debe sustentarse en siete principios: 1) Adhesión libre y retiro voluntario; 2) Control democrático y 3) Participación económica de las y los miembros; 4) Autonomía e independencia; 5) Educación, información y entrenamiento permanente; 6) Integración cooperativa y 7) Compromiso con la comunidad<sup>38</sup>.

Para fines de este estudio interesan particularmente el segundo, tercero y quinto principios (control democrático; participación económica de las y los miembros; educación, información y entrenamiento permanente), por su vinculación con la comunicación, tanto desde la participación como desde la identidad. Pues “(...) las personas que conforman la organización no sólo hacen parte de ella en el sentido de pertenecer a una organización, sino que se espera que participen activamente en el gobierno, gestión y dirección de la organización” (Huertas 2005, pp.99-100)

Aun cuando esta propuesta filosófica supera los límites de lo nacional y es compartida por las diversas asociaciones cooperativas a lo largo y ancho del globo, cada país pone énfasis en ciertos

---

<sup>38</sup> Valores y principios reformulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995.

principios y valores; así la Ley de cooperativas de Costa Rica establece otros principios y el X Congreso Nacional Cooperativo postuló valores específicos para el cooperativismo costarricense.

### 1.3.3.2 Origen de las cooperativas de café en Costa Rica

Aun cuando no precisa la fecha, Samper (2001) señala diferencias y disparidades de organización, consciencia y participación de los sectores sociales (jornaleros, artesanos, peones bananeros y agricultores) en la vida nacional política y económica, en la última década del siglo XIX y aduce que “los campesinos y semiproletarios ensayaban formas cooperativas.” (p.177) Samper explica la escasez de organización de los jornaleros en atención a que su proletarización es parcial e incompleta, su mecanización y división técnica del trabajo es escasa y su productividad baja.

Con Acuña (1986, p.116), podemos hablar de que ya en 1902, en el marco de las disputas entre productores y beneficiadores/exportadores cafetaleros (arriba explicadas), los productores proponían asociarse en forma de cooperativa para financiar la cosecha y crear su propio beneficio, y romper así con la dependencia que les ligaba a los beneficiadores/exportadores. Tenemos acá la más importante marca de nacimiento de las cooperativas cafeteras, es decir, la organización colectiva nace como un mecanismo para la defensa de los productores (especialmente de los pequeños y medianos) frente a los beneficiadores/comercializadores/exportadores, generando una alternativa para los procesos de beneficiado, comercialización y posteriormente, como veremos, incluso exportación.

Una característica interesante que se evidencia en el origen mismo de estas cooperativas, (y sobre la cual se discutirá más adelante, cuando se revise la propuesta teórica de la participación y especialmente cuando se analicen los resultados encontrados) la señala Acuña (1986) con ojo escrupuloso, “Obsérvese que sus propósitos son más de carácter empresarial que social o reivindicativo” (p.118); afirmación que parece aplicar aún en nuestros días, cuando Franceschi (2014, p.113), al justificar las razones para no incluir cooperativas en su estudio, aduce que son organizaciones “en las que prevalece el carácter empresarial por sobre el carácter reivindicativo e identitario”.

A este respecto, Samper (2001, p.198) abona señalando que “estos movimientos campesinos, (...) eran puramente locales y no se planteaban los problemas fundamentales, ni la posibilidad de coordinar esfuerzos con otros sectores populares y antimperialistas. En realidad, tampoco estos se mostraban muy interesados en el campesinado propiamente dicho.”

Estos datos históricos aparecen como de vital relevancia para esta indagación pues, podrían pensarse como una impronta, que imprimiría una forma de ser y hacer a las cooperativas cafeteras. Mucho diremos más adelante sobre cómo y hasta dónde los resultados de nuestra averiguación, respaldan tal supuesto.

En 1918, según anuncia el periódico *La Información*, se hizo un gran intento para constituir una cooperativa de productores de café en Heredia, y en 1921 se fundó una similar en San José, según el periódico *La Tribuna*; ambas con la idea de mejorar las condiciones que estos recibían de los beneficiadores-exportadores (Jiménez, 2013, p.200). Otra experiencia similar la consigna Acuña (1986) indicando que en 1927 existió una cooperativa Cafetalera en la región norte del país.

Acuña (1986) relata los múltiples e infructuosos intentos de organización emprendidos por los productores entre los años 1900 y 1948, para enfrentar a los beneficiadores, según el autor, aquellos no fueron capaces de crear organizaciones que se sostuvieran en el tiempo.

Es a mediados del siglo pasado que finalmente a través del modelo cooperativo se logran crear y consolidar tales organizaciones, lamentablemente su desarrollo se vio aletargado porque durante la Segunda Guerra Mundial, las exportaciones de este artículo estuvieron congeladas por el Convenio Interamericano del Café de 1940 (Jiménez, 2013, p.202), como ya vimos.

Calvo y Wachong indican que

Fue en 1958, con la aparición del cooperativismo en el sector cafetalero, que los caficultores lograron dar forma y contenido a una organización permanente. Este año se constituyeron las cooperativas de La Suiza R.L. y Cimarrón R.L. de Turrialba; en 1960, Coopedota R.L. y Coopetarrazú R.L., en la zona de los Santos; y al año siguiente

Coopelibertad R.L. en Heredia y Coopecerroazul R.L. en los ángeles de Nandayure. Estas seis cooperativas ayudadas por el banco nacional de Costa Rica, organizaron y fundaron el 31 de marzo de 1962 la Federación de Cooperativas de Caficultores FEDECOOP R.L. (Calvo y Wachong, 1998, p.58)

Para Jiménez (2013), además de la meritoria labor del Departamento de Cooperativas del Banco Nacional, hay dos circunstancias que gestaron que a finales de los cincuenta se establecieran varias asociaciones cooperativas para actuar como beneficiadoras y que estas pudieran iniciar actividades en las siguientes décadas, 1) el gran crecimiento de la producción de café iniciado a principios de la década del cincuenta, que al no ir acompañado del adecuado crecimiento de la capacidad de beneficiado, hizo que en algunas regiones los beneficiadores atendieran en forma deficiente a los productores, por tener ellos ya garantizada su capacidad de beneficiado. 2) La mejora de los precios del café iniciada a finales de 1949 elevó los ingresos de los caficultores, dándoles capacidad económica para hacer los aportes a las cooperativas que estaban creando, las cuales también recibieron amplios créditos del Banco Nacional (pp.202-203).

Parece posible traer a la realidad costarricense de esa época, la afirmación que para el caso español hace Garrido (2013, p.27) cuando indica que “la experiencia histórica parece mostrar que el éxito o fracaso del cooperativismo agrario ha estado muy influido por el trato que el Estado le ha dispensado en cada lugar y momento.” Pues uno de los elementos que permite la consolidación de las cooperativas de café, es la intervención del Estado.

Raventós (1986) adiciona otros elementos al análisis de las determinantes que permitieron el surgimiento y desarrollo de las cooperativas de café en la segunda mitad del siglo XX. Para ella la organización social de la producción de café se transforma por el desarrollo de las cooperativas dedicadas al beneficiado, de modo que el monopolio de los comercializadores/exportadores, que mencionamos antes, se ve afectado y esta constituye una de las razones para que en la década de 1960 se promoviera con más fuerza el cooperativismo cafetalero.

La autora sostiene que el desarrollo capitalista en la actividad cafetalera por parte de sectores hegemónicos al interior del Estado se lleva a cabo por múltiples razones: para fortalecer la producción cafetalera por un lado por su importancia fiscal y por otro igualmente estratégico, para desarrollar y fortalecer una burguesía ligada a las cooperativas; restando fuerza a la burguesía cafetalera tradicional (Raventós, 1986).

La consolidación del cooperativismo de café en los años de 1960 adquiere una importancia esencial, pues múltiples historiadores(as) sostienen que son justamente las cooperativas las que consiguen un cambio radical en la relación entre productores y beneficiadores en particular y en la industria cafetalera en general.

Fue con la creación de cooperativas que se logró resolver el problema de la baja de precios de liquidación pagados a los productores por los beneficiadores y el de la falta de financiamiento (...) sin temor a equivocación se puede decir que esta forma de organización ha contribuido significativamente a democratizar esta actividad. Muchos de los productores habrían desaparecido si no fuese por el cooperativismo y, obviamente, sin él, la concentración económica en esta actividad hubiese sido mayor (Rojas *et al*, 1991, pp.34-37).

Esto se vuelve particularmente importante cuando afirmamos con Samper (2010, p.75) que al final de los años de 1960 “Una gran proporción del café de Costa Rica, desde el procesamiento hasta la exportación, estaba controlado por empresas verticalmente integradas” (traducción propia). Pero avancemos en el tiempo para contextualizar las cooperativas de café de los últimos treinta años.

### 1.3.3.3 Las cooperativas de café de Costa Rica en las décadas recientes

La participación de este sector -refiere al cooperativo- dentro del beneficiado continuó creciendo, pasando de un 4,3 por ciento en el año cosecha 1980-1981 hasta llegar en el de 1991-1992 al 44,5 por ciento<sup>39</sup>, históricamente el mayor porcentaje (Jiménez, 2013, p.204).

Según Calvo y Wachong (1998, p.22) para 1990 el café significaba un 3% del área total de labranza y un 25% de la fuerza de trabajo agrícola permanente del país. Estos autores también informan que para la cosecha 1990-1991 siete de los diez mayores beneficios de Costa Rica, eran cooperativas (p.72). Jiménez (2013) señala que además del beneficiado, las cooperativas han sido líderes en la tecnificación cafetalera.

Para mediados de los años noventa, las 32 cooperativas cafetaleras articuladas en FEDECOOP R.L., exportaban de manera directa lo que en ese momento representaba cerca de un 40% del café producido en el país. Sin embargo, una crisis financiera causó su desaparición y dejó a las cooperativas sin opción de exportación (Faure y Le Coq, 2009, p.12). A raíz de la crisis, un tercio de las cooperativas fallaron y algunas de las restantes paulatinamente se quedaron sin opciones para exportar directamente o a través de consorcios. Algunas corporaciones multinacionales dominaron entonces el negocio de la exportación (Samper, 2010, p.75).

Calvo y Wachong (1998, p.71) señalan que a partir de 1993 la coyuntura en el campo político es más bien hostil al movimiento cooperativo cafetalero, a lo que suman su falta de posicionamiento, este último argumento resulta particularmente importante para nuestra indagación por su cercanía con la comunicación. Los autores plantean que

El sistema cooperativo ha generado un efecto multiplicador en los llamados tres sectores económicos. (...) El movimiento cooperativista viene funcionado como *colchón amortiguador* contra las entropías económicas del país causadas por las crisis globales

---

<sup>39</sup> Según Rojas *et al* (1991) la cosecha cooperativa del año 1990-1991 correspondió al 42,19% de la producción nacional de café. Mientras que Calvo y Wachong (1998) señalan que se trató de un 44%.

desde 1972. Pero este éxito tiene problemas por falta de posicionamiento del cooperativismo dentro de los medios de comunicación. Es decir, hay un vacío de parte del movimiento cooperativista en estrategias de expansión ideológica y cultural (1998, p.73).

Aun cuando los años de 1990 no fueron, por las razones ya expuestas, una buena década para el cooperativismo cafetalero costarricense, sin embargo, si se compara el inicio de este siglo con la última década del anterior se evidencia un retroceso, pues en el 2000 la producción cafetera significaba el 12% del valor de la producción agropecuaria, es decir 1,3% del PIB; en 1990 el sector representaba el 2% del PIB (Ciruela, 2006, p.262)<sup>40</sup>. Además en el 2000 el café significó el 4,7% de las exportaciones totales que en 1990 habían alcanzado el 16,7% de dichas exportaciones.

En el 2000 el café fue el cuarto producto más exportado, generando allá y entonces el 7,87% de la fuerza de trabajo del país y un 22,9% del sector agropecuario, lo que significó 23.400 puestos de trabajo ocasional y representó 73.707 entregadores de café. Las cooperativas contaban entonces con 34.202 asociados.

No obstante, a partir del 2003 se registró un aumento en la exportación por parte de las cooperativas, gracias al desarrollo de las exportaciones de COOPEAGRI R.L. y CAFECOOP R.L. (Faure y Le Coq, 2009, p.12)

Con el objetivo de ampliar el contexto de la historia reciente y la actualidad en la que se inscriben las organizaciones en estudio, se señalan de seguido los datos que en el último lustro (con énfasis en el último quinquenio caracterizan al sector agropecuario costarricense.

Toda actividad productiva se inscribe, como se viene diciendo, en un contexto económico, social y político que la informa. Por ello en las siguientes líneas mencionamos de manera sucinta, los datos que caracterizan actualmente el panorama macro y microeconómico del sector

---

<sup>40</sup> Con base en los datos del *II Censo Cooperativo* realizado por la CCC-CA en el año 2000.

agropecuario, dándoles perspectiva histórica en atención a la información disponible y enfatizando en el último quinquenio.

La contextualización en cifras macroeconómicas enfatiza en los siguientes argumentos: la importancia del sector agro en la economía nacional y su decrecimiento en los últimos años (tanto en la cantidad de las fincas como en su tamaño promedio y en la superficie destinada a producción), lo cual debe llamarnos a reflexiones y acciones concretas como las que motivan este estudio; lo mismo que el decrecimiento del sector café. En este apartado se evidencia cómo en materia de fincas cafetaleras aún hoy, las pequeñas/medianas propiedades siguen coexistiendo con las grandes haciendas.

En procura de acercarnos a conocer las condiciones de vida de las y los agricultores, la información microeconómica nos muestra por su parte los datos sobre población, empleo y pobreza para el sector en los últimos años. Adicionalmente a través de estos datos, insistimos en las complejas circunstancias que enfrentan las y los agricultores y sus organizaciones, y la necesidad de contar con estudios rigurosos que, acompasando el pulso del sector, evidencien su relevancia y permitan vislumbrar rutas específicas para el mejoramiento de la gestión de estas organizaciones, en las cuales la comunicación con las y las asociados juega un papel preponderante.

#### ***1.4 Actualidad del sector agro costarricense en datos macro y microeconómicos.***

##### **1.4.1 Panorama macroeconómico del sector agropecuario**

Tras la afectación que sufrió el sector a partir de la crisis económica mundial del 2008, la producción de materia prima del país ha repuntado progresivamente. Luego de una variación anual de -2,9% en el 2009, este sector experimentó un crecimiento por año de 6,5%, 1,1% y 3,6% en el 2010, 2011 y 2012 respectivamente (SEPSA, 2013, p.9)

El agro, llamado en el país sector primario de actividad económica, según la Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (2013, p.9), tuvo en el 2012 una participación de 9,7%

del total de la producción económica costarricense. Es importante señalar que dentro de este dato, se incluyen todas las actividades de agricultura, silvicultura, pesca y la extracción de minas y canteras.

Según datos del Banco Latinoamericano de Comercio Exterior (2013, p.1), como sector productivo, la agricultura propiamente aportó, en el 2012, un aproximado de 2.706,42 millones de dólares estadounidenses al total del producto interno bruto del país, para un 6,1% de participación en la producción económica costarricense. En el total de las actividades agropecuarias, la agricultura tuvo una participación del 63,7%, frente al 28,3% de la actividad pecuaria; 3,8% de la producción maderera; 2,2% de pesca y 2,0% de mejoras agrícolas.

Estos datos pueden complementarse con lo planteado por el Programa Estado de la Nación (2014, p.149) con respecto al comportamiento del PIB de la rama de actividad correspondiente a la agricultura, silvicultura y pesca, para la cual se indica que pasó de 10.7% en el 2000, a 9,7% en el 2005, 9,2% en el 2010 y bajó a 8,6% en el 2013.

El banano, la piña y el café fueron los principales cultivos del sector agropecuario del país durante el 2012, aportando respectivamente un 14,5%, 13,1 y 9,0% del total del valor bruto de la producción agropecuaria del país. Estos tres cultivos generaron un total de 851.286 millones de colones durante el 2012, lo cual representa un 36,6% del aporte económico a la producción agropecuaria del país, y un 3,55% del producto interno bruto. (SEPSA, 2013, p.15)

Aún cuando, como veremos más adelante, el cultivo de café tiene un papel relevante en la producción agropecuaria nacional, si se compara con su desempeño en perspectiva histórica las cifras no son alentadoras. Ello puede explicarse de diferentes maneras, por un lado, los cambios en las exportaciones y las mudanzas en la estructura productiva nacional, así como la apertura comercial que les dio origen. Por otro, países como Vietnam, Etiopía, Uganda, Indonesia, Honduras y Nicaragua se han convertido en comercializadores de grandes volúmenes de café, compitiendo con la oferta nacional. Según el Icafé (citado por el Programa Estado de la Nación, 2015, p.139) todo esto ha llevado a que:

la importancia relativa del café oro se redujo de 30% en los años setenta, a 2,4% en 2014. Las repercusiones de la crisis económica de 2009 y una serie de enfermedades que afectaron las plantaciones –en especial la roya– generaron una contracción del 8,6% en las ventas externas de este grano en 2014, **el peor año de la década para la caficultura nacional** (...). En el mercado global, la demanda de café se ha incrementado a un ritmo anual de 11,7%, pero la participación de Costa Rica ha descendido hasta llegar a un 1,7% en 2013.

Pese a que la característica histórica de depender de los precios internacionales del café se mantiene, Gamboa (citado en el Programa Estado de la Nación 2015, p.139) basa su optimismo en el hecho de que tanto la calidad como las propiedades el café costarricense son reconocidas en todo el mundo y con frecuencia el producto recibe primas o sobrepuestos que le amparan de este embate y que podrían inclusive hacer aumentar sus cuotas de mercado.

#### 1.4.1.1 Superficie destinada a la producción agrícola

Según SEPSA (2013, p.21) en 2012, un total aproximado de 492.060 hectáreas del territorio costarricense estaban dedicadas a actividades agrícolas, siendo los cultivos industriales y los granos básicos los que más tierra ocupaban. Café, arroz, caña de azúcar y palma aceitera, dominaban el espacio físico de la tierra de producción de cultivos, concentrando el 60,7% del total de hectáreas agrícolas (SEPSA, 2013, p.19). En cuanto a toneladas métricas, la caña de azúcar, la piña y el banano concentran el 72,96% del volumen de la producción de las principales actividades agrícolas.

Según el Programa Estado de la Nación (2013, p.193), entre 2011 y 2012 el área de producción agrícola se redujo en 5.763 hectáreas; su cobertura fue de 492.932 hectáreas, un 9,6% del territorio nacional. Este descenso ocurre después de una expansión continua que sumó un total de 56.998 hectáreas en el período 2008-2011. Para el área de café había disminuido un 5%, pero su producción en toneladas métricas creció un 25%. Según las cifras oficiales de SEPSA (2013), el

café seguía siendo el cultivo dominante, con 93.774 hectáreas, seguido por el arroz (77.240), la caña de azúcar (64.000), la palma aceitera (63.500), la piña (42.000), el banano (41.655), el frijol (21.577), la naranja (21.000) y la yuca (11.850).

Para el 2014 este panorama varía levemente pues en primer lugar aparece el uso de tierras para ganado vacuno (28,5%), **seguido del café (24,3%)** y de otras actividades como la palma aceitera, caña de azúcar, banano, piña y aves de corral entre otras (INEC, 2015, p.28).

Por otra parte, los problemas de concentración de la tierra, especialmente en relación con la piña los señala Arauz (2012); y también Chacón Cascante (2015, p.5), quien concluye que entre 1984 y el 2014 la cantidad de fincas dedicadas a dicho cultivo decreció en 62%, en tanto su área de cultivo aumentó quince veces en ese período. El Programa Estado de la Nación puntea que lo mismo ocurrió para la caña de azúcar, que registró una caída de 33,8%, en el número de fincas, pese a que el área de siembra se incrementó un 37,6%. Lo contrario sucedió en el caso del banano: las fincas casi se cuadruplicaron, pero el área solo aumento un 60,2% (2015, p.185).

Si comparamos los datos de los dos últimos censos agropecuarios realizados por el INEC, encontramos que tanto en 1984 como en el 2014, ganado y café son las dos principales actividades agropecuarias, lamentablemente para la última medición ambas decrecen. En 1984 ganado vacuno significó el 50,8% mientras que 33,8% de las fincas agropecuarias se destinaron a café en ese año. Veamos de seguido la distribución por zonas geográficas de las fincas cafetaleras para el 2014:

En la producción de café, el censo identificó 26 527 fincas que poseen 84 133,1 hectáreas sembradas en el año agrícola. Las provincias de San José, Alajuela, Puntarenas y Cartago aportan el 92,4% de las fincas y el 92,2% de la extensión sembrada. Existen cinco cantones que representan el 41,9% del total de área sembrada, que son Pérez Zeledón, Coto Brus, Naranjo, San Ramón y Tarrazú (INEC, 2015, p.34).

El último Censo Nacional Agropecuario elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) cuya sexta edición se produjo en el 2015 y aporta datos del 2014, muestra que en general tanto la superficie destinada a la producción agrícola como la cantidad de fincas, creció desde el año de 1955 de manera sostenida hasta 1984, lamentablemente encontramos que en la medición del 2014 ambos datos se reducen pues, la superficie reservada a la agricultura en 2014 es de 2 406 418,4 hectáreas (663 921,7 menos que las reportadas en 1984, lo que porcentualmente quiere decir 21,6% menos terreno dedicado a labores agrícolas), por su parte la cantidad de fincas disminuyó en 8,7% pues en 2014 se reportaron 93 017 fincas, 8 921 menos que las existentes en 1984 (INEC, 2015, pp23-24). También decreció el tamaño promedio de las fincas pasando de 30,1 hectáreas en 1984 a 25, 9 hectáreas en promedio para el 2014.

Un dato en extremo relevante para esta investigación refiere a la concentración de la tierra, pues como se señaló en el anterior apartado, históricamente las relaciones de poder entre productores y beneficiadores/comercializadores/exportadores, no se basaron (ni particular ni prioritariamente) en la tenencia de la tierra, sino en estrategias más complejas del control de las formas de producción y comercialización. La convivencia de pequeñas parcelas con grandes extensiones se dio en relación con el café desde antaño y en muchos momentos han prevalecido las pequeñas propiedades, así parece evidenciarlo aún hoy, el Censo Agropecuario del 2014, según el cual el 76,3% de las fincas para cultivos agrícolas en general están constituidas por una parcela, 15% por dos parcelas y el restante 8,7% por tres parcelas o más (INEC, 2015, p 25).

A esta reflexión sobre la concentración de tierras, aporta el dato de la condición jurídica de las personas productoras (INEC, 2015, pp. 26-27), siendo que, el 87,1% de las fincas pertenecen a personas físicas (lo cual representa el 54,7% del área censada) y sólo el 8,5% pertenece a sociedades de derecho (que a su vez significa el 39,3% del total del área censada), el restante 3,2% corresponde a sociedades de hecho (3,2% del total). La propiedad colectiva de la tierra es a todas luces, la excepción y no la regla. Frente a estos datos aparece de nuevo el sector cooperativo agroalimentario como una opción alternativa que, por su carácter colectivo, requiere fortalecerse.

Siempre con el objetivo de dar arraigo contextual a esta investigación, presentamos de seguido y sin intención de exhaustividad, los datos sobre población, empleo y pobreza, más relevantes en relación con el sector agroalimentario nacional.

## **1.4.2 Panorama microeconómico del sector agropecuario**

### **1.4.2.1 Población, empleo y pobreza**

Para el 2012, un aproximado de 288,500 personas conformaba el 13,2% del total de la población económicamente activa del país dedicada a actividades agropecuarias. El sector agropecuario experimentó en ese año un índice de desempleo abierto de 6,6%, frente al 7,7% que constituyó el porcentaje tanto de desempleo abierto total del país como de desempleo abierto rural (SEPSA, 2013, p.167).

Entre 2011 y 2013 los sectores primario y secundario redujeron su aporte a la generación de empleo, mientras que el terciario incrementó su participación en forma proporcional, evidenciando así el cambio paulatino en la estructura del mercado laboral. Las mayores reducciones se dieron en la economía agroexportadora y la industria tradicionales (Programa Estado de la Nación, 2014, p.136).

Para el 2013, el sector de la agricultura y la construcción perdieron cerca de 25.000 puestos de trabajo, así lo indica el Programa Estado de la Nación (2014, p.137), “Esta disminución responde a dos factores específicos. En el sector agrícola fueron determinantes la roya del café y una caída de poco menos del 30% en las exportaciones de ese grano; según la Organización Internacional del Café (OIC), la reducción afectó a 14.000 trabajadores.”

Chacón-Cascante (2015, p.6) plantea que el panorama ha mejorado para el sector en los años más recientes. Aduce que el nivel de empleo en el sector agropecuario en general (agricultura, ganadería y pesca) creció un 14% entre 2013 y 2014, con lo que la cantidad de personas empleadas

en el sector pasó de 800.268 a 919.609. El último informe del Programa Estado de la Nación (2015) profundiza esta información indicando que:

En la vieja economía, los ocupados del sector agroexportador y la industria tradicional experimentaron una caída en sus ingresos reales. En este segmento, solo los ocupados del sector agrícola que produce para el mercado interno mostraron una mejoría, pero ese progreso apenas representa un 40% del ingreso promedio de las personas insertas en la nueva economía.

Si se analiza la evolución de la pobreza desde lo que se han llamado tipos de economía<sup>41</sup>, encontramos que, lamentablemente la incidencia es mayor entre los ocupados del sector agrícola que abastece el mercado interno y los de la economía agroexportadora tradicional, quienes registran **niveles cercanos o superiores al promedio nacional**. Además llama la atención el fuerte incremento, de 4,3 puntos porcentuales, que mostró la pobreza entre los ocupados de la industria tradicional en el período 2009- 2013 (Programa Estado de la Nación, 2014, p.139). Los datos no son diferentes para el 2014.

Chaves y Sáenz (2015) respaldan este análisis señalando que la población ocupada en agricultura para mercado interno es mucho más pobre que la población ocupada en los otros tipos de agricultura (exportación tradicional y no tradicional), aunque sorprendentemente fue el tipo de población que disminuyó su nivel de pobreza (en un 1% si se comparan los datos del 2001 con los del 2013), mientras que las otras dos poblaciones de ocupados en agricultura de exportación no han experimentado cambios importantes en su pobreza -proporcional- durante los últimos 12 años.

---

<sup>41</sup> La “vieja economía” comprende las actividades agrícolas e industriales dirigidas al mercado interno y la producción exportable tradicional, que ya existían en Costa Rica antes de la implantación del nuevo estilo de desarrollo “hacia afuera” en las décadas de 1980 y 1990, como el café, el banano y la industria textil, entre otros sectores. La “nueva economía” agrupa a las exportaciones no tradicionales, las zonas francas y los nuevos servicios (servicios empresariales, back office) que se configuraron en los últimos veinte años (Programa Estado de la Nación, 2014, p.137)

El porcentaje de personas ocupadas en nivel de pobreza por tipo de economía y año es aún más revelador, pues sólo para el año 2013 el 27% de los ocupados en el sector agrícola para el mercado interno estaban en pobreza, con respecto a la población total ocupada en ese tipo de economía. Por otro lado, el 21% de los ocupados en exportación tradicional eran pobres, y el 18% de los vinculados al sector no tradicional de exportación estaban en la misma condición (Chaves y Sáenz, 2015, p.14)

El Programa Estado de la Nación ya había indicado en su decimonoveno informe, que se mantenían problemas de fondo del aparato productivo con crecientes brechas tanto entre los territorios como entre los sectores económicos, que no se subsanan pese a veinte años de promover la inserción en mercados internacionales y de atraer la inversión extranjera directa (2013, p.37).

Arauz (2012) y la CEPAL, (citada esta última por el Programa Estado de la Nación, 2014, p.40) coinciden en que el agro costarricense sigue teniendo serios problemas para generar encadenamientos.

Costa Rica tiene un bajo nivel de encadenamientos productivos internos en comparación con el resto del mundo. A ello se agrega la escasez de encadenamientos fiscales y sociales, que se traduce en una creciente desigualdad en la distribución de los ingresos y en el mercado laboral.

El último informe (Programa Estado de la Nación, 2015, p.135) reitera a su vez la necesidad de elevar la proporción de la producción que se queda en el país y, para ello, el reto que sigue enfrentando la economía costarricense es incrementar la productividad y los encadenamientos de las empresas nacionales.

Finalmente, con apoyo en los datos de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) citada por Chaves y Sáenz (2015, p. 15) señalamos las características en variables como escolaridad, tipo de empleo, sexo y edad, de las y los agricultores costarricenses.

para el IV trimestre del año 2013 se reportaron un total de 195.889 personas ocupadas en agricultura, de las cuales el 70.2% son asalariados, el 24.4% son trabajadores de cuenta propia, el 1.1% son patronos, y el 4.2% son auxiliares familiares no remunerados. Más del 85% de los ocupados son hombres. Adicionalmente el 73.3% tienen apenas primaria completa o incompleta, un 22.2% secundaria completa o incompleta, y sólo un 4.3% tiene educación universitaria con o sin título. Un 52.34% de esta población está en un rango de edad de 30-54 años, mientras casi un 30% está por debajo de los 30 años.

Una vez revisados los datos macro y microeconómicos del sector agropecuario nacional en general y del café en particular, en el siguiente apartado describimos primero el sector cooperativo con base en los datos del último Censo Nacional Cooperativo y esbozamos luego sus principales retos, cerrando así la contextualización del modelo, las organizaciones y las personas que son el centro de este estudio.

## *1.5 Actualidad del cooperativismo costarricense, sus desarrollos y retos*

### **1.5.1 Cooperativismo costarricense en la actualidad**

Aunque como se mencionó, se tienen registros de cooperativas ya en el 1900, se identifica en tiempos recientes y posterior a la aprobación del Código de Trabajo<sup>42</sup>, el nacimiento del cooperativismo costarricense con la creación de COOPEVICTORIA R.L. (fundada, al igual que el Código en 1943). Cabe señalar que en Costa Rica como en otros países, este movimiento socioeconómico nace ligado al agro, sector que en la actualidad constituye uno de los más grandes del país, ubicándose luego del financiero (crédito y seguros), comercio e industrias manufactureras; tanto en cantidad de cooperativas como en asociados(as), según el IV Censo Nacional Cooperativo (2012, p.17).

Una de las principales características del cooperativismo nacional es su diversidad. Existen cooperativas a todo lo largo y lo ancho del país, operando en una amplísima variedad de sectores productivos (transporte, educación, salud, producción, finanzas, comercialización, consumo, turismo, electrificación, vivienda y servicios múltiples), y divergiendo en cantidad de asociados(as), activos, volumen de negocio y modelos de gestión (autogestionarias, tradicionales y de cogestión). La diversidad también alcanza las características de su recurso más valioso: las personas. La población cooperativizada varía en edad (incluye niños y niñas, jóvenes, adultos, personas mayores), niveles de escolaridad (profesionales en las más diversas ramas, técnicos(as), personas con baja escolaridad, autodidactas, empiristas), y también en variables como sexo, etnia y credo.

Según los datos del último Censo Nacional Cooperativo realizado en el 2012 por el INFOCOOP y el Programa Estado de la Nación, 887.335 personas están asociadas a alguna de las 594 cooperativas existentes en el país, lo que representa el 21% de la población nacional, de la cual el

---

<sup>42</sup> Jiménez (2013) señala que es justamente este instrumento el que establece las primeras disposiciones legales sobre las cooperativas.

57,3% son hombres y 42,7% son mujeres. De esas 594 cooperativas, 376 están formadas por personas adultas (860.843) mientras que las restantes 218 se inscriben en centros de educación de todo el territorio nacional (primaria y secundaria), funcionando como laboratorios, semilleros de cooperativistas (2012, p.73).

Los resultados del IV Censo Nacional Cooperativo (2012) indican que el cooperativismo genera 21.362 empleos directos, realiza una inversión social de 10.113 millones de colones, que se traduce en una serie de servicios brindados a la comunidad entre los que se ubican donaciones, acción social, becas de estudio, salud, recreación y deporte, caminos y asistencia técnica en proyectos. Adicionalmente el sector registra un monto en exportaciones de 132 mil millones de colones, capta, mediante las cooperativas de Ahorro y Crédito el 14% de las utilidades del sistema financiero, en tanto 9,2% de las personas aseguradas a la Caja Costarricense del Seguro Social son atendidas por Cooperativas de Salud y 708 mil beneficiarios(as) reciben del sector los servicios de electrificación.

Las personas encuestadas para el IV Censo Nacional Cooperativo, (2012, p.52) señalan como principales fortalezas del sector: la seguridad que se da a las personas con la imagen de experiencia y solidez (32,2%), así como el apoyo y confianza de las y los asociados (27,1%). Adicionalmente la diversidad de servicios y productos se considera una fortaleza (26,1%) lo mismo que la calidad del recurso humano (24,2%). La principal debilidad consignada es al mismo tiempo el alto endeudamiento y la falta de crédito –o las dificultades para conseguirlo- (35,6%). Seguida de la competencia fuerte y desleal (17%).

#### 1.5.1.1 Desafíos del cooperativismo en Costa Rica

Como se ha señalado antes, entre los retos más significativos del modelo está lograr la implementación de su filosofía, con el fin de vivenciar los principios y valores en la cotidianidad al mismo tiempo que se asegura su sostenibilidad (Fernández, 2003, Ciruela, 2006), en un contexto social-económico y político que le adversa en tanto promueve el individualismo, el consumo y la competencia.

Huertas (2005, p.11) aduce que los estudios en materia de participación en las cooperativas demuestran que, aun cuando se plantee esta como un principio del modelo, la apropiación del ideario cooperativo y su puesta en ejecución no es un proceso lineal, sino que en él intervienen “negociaciones de sentido” que consolidan formas propias de organización y de participación; las cuales en el caso de las cooperativas rurales, están además atravesadas de manera significativa por la cultura local y regional.

La educación cooperativa parece tener una relación directa con la participación, argumento que se releva cuando los cooperativistas consultados para el IV Censo Nacional Cooperativo (2012, p.33) señalan la “educación cooperativa y cooperativismo” como la primera área temática en la que requieren capacitación<sup>43</sup>; a este dato hay que añadir, que durante el 2011 (año anterior al censo) la mitad de las cooperativas (53%) no realizó actividad alguna de capacitación (p. 27).

Otros retos del cooperativismo identificados por Razeto (1986), Mozas (2002), Fernández (2003), Mozas (2006), Ciruela (2006), IICA (2010a), Mogrovejo et al (2012), Araya y Avendaño (2013, p.137) tanto a nivel internacional como nacional son:

**1) integración del sector en su diversidad y en sus subsectores,**

Un lance que ha enfrentado el cooperativismo desde antaño es su articulación; llevando este desafío al sector agropecuario el IICA (2010a, p.11) muestra la necesidad de generar lo que otros autores denominan encadenamientos productivos<sup>44</sup>, especialmente porque esto implica

compartir capital social, tener confianza mutua, realizar esfuerzos conjuntos para cooperar entre sí, realizar un emprendimiento empresarial compartido y llevar a cabo acciones económicas colaborativas (...) en las que las PYMER<sup>45</sup> complementan recursos, capacidades y oportunidades con otros actores económicos.

---

<sup>43</sup> Primero de una larga lista que supera los 21 temas.

<sup>44</sup> Como ya vimos con Arauz (2012) y la CEPAL (citada en el Programa Estado de la Nación, 2014).

<sup>45</sup> Pequeñas y medianas empresas rurales.

Este parece ser un derrotero al que deberían dirigirse las acciones de todos los sectores cooperativos; incluido el agrícola pues “la cooperación y las alianzas se constituyen en las nuevas formas de ser y de actuar de la agricultura.” IICA (2010a, p.11)

## 2) identidad del asociado

Como se planteó en la justificación una de las premisas de este estudio es que, si en otros sectores cooperativos el reto de la identidad del asociado con su cooperativa es un tema relevante, en las cooperativas agrícolas es un asunto vital; pues la sostenibilidad de la empresa, su perdurabilidad en el tiempo, su existencia misma, depende de la entrega de la cosecha. No hay cooperativa sin productores, no hay cooperativa agroalimentaria sin materia prima.

## 3) eficiencia económica de sus ideas productivas y distribución solidaria

Un tema sentido para un grupo de cooperativas en el país, tiene que ver con su rentabilidad económica. Por mucho tiempo los linderos entre empresa cooperativa y servicio social sin rentabilidad no estuvieron claros. Del otro lado, están las cooperativas cuya faceta mercantil, económica y productivista se ha tomado toda la cooperativa y su perspectiva social se ve disminuida o del todo olvidada. Se evidencia así el reto de equilibrar la producción de excedentes con su distribución social. La generación de riqueza con la preocupación por el bienestar de la base asociativa.

## 4) incremento de la cantidad y la calidad de la participación

Como veremos en el siguiente apartado que consigna los antecedentes, este es un problema no sólo del cooperativismo nacional, sino de muchos sitios del globo, especialmente en el sector agro cooperativo lo identifican Mozas (2000, 2002) en España, Aramburu y Zarandón, (2010) en Argentina y Ciruela (2006) en Costa Rica.

Para cerrar este balance por la génesis, primeros pasos y actualidad del café en general y las cooperativas en específico, así como los datos más recientes tanto macro como microeconómicos del agro, resumimos a continuación lo reseñado en esta contextualización.

## ***1.6 Resumiendo***

De lo dicho en el primer capítulo es posible colegir una serie de afirmaciones que resultan de particular interés para los fines de este estudio:

- ✓ La producción cafetera (dentro de la obtención agrícola en general) ha sido fundamental en la historia social, política y económica del país y es la tercera en importancia en términos económicos y de cantidad de producción en este momento (lo cual se ha mantenido de esa manera -aproximadamente- en la última década), pese a las crisis más antiguas y más recientes (como la roya); la reducción en la cantidad de tierra dedicada a la producción agrícola y la disminución del tamaño promedio de las fincas.
- ✓ El café como cultivo y los procesos sociales, políticos y económicos a él vinculados han determinado las relaciones entre diversos actores sociales (productores- beneficiadores-exportadores-Estado) y han sido la base de decisiones sobre políticas agrarias, económicas y hasta militares del país en momentos históricos específicos (como la incorporación en el mercado internacional y su progresiva dependencia, los desarrollos capitalistas o la segunda guerra mundial, respectivamente).
- ✓ La historia del café, lejos de dar cuenta de una Costa Rica democrática, homogénea y labriega como suele proponerse –y sostenerse en el imaginario colectivo-, evidencia antiguas contradicciones y tensiones entre sectores con mayor o menor poder económico y político, sus intereses, mecanismos de dominación, alianzas y estrategias.
- ✓ La convivencia de las pequeñas y las grandes propiedades, así como la pujanza por los precios del café en grano, se identifican desde los primeros momentos en la historia del café en el país y perviven en la actualidad.
- ✓ La relación entre la investigación académica y las organizaciones, las instituciones del Estado y la empresa privada puede rastrearse con relativa facilidad en la historia del sector cafetalero; sus implicaciones, desarrollos y derivaciones más recientes, requieren aun mucha investigación, especialmente en la materia que nos ocupa (comunicación),
- ✓ El vínculo entre producción cafetalera y cooperativismo es antiguo (mediados del siglo XIX) y relevante por su papel en la vida económica y política del país,

- ✓ Las cooperativas de café han contribuido a democratizar la actividad cafetalera, especialmente en la medida en que colectivizan los procesos de industrialización, comercialización y en algunos casos hasta la exportación.
- ✓ La evidencia histórica consultada parece mostrar problemas de identidad en las organizaciones de café desde su génesis (incluyendo las cooperativas), problemas que se patentizan en sus dificultades para fundarse y sostenerse en el tiempo. Adicionalmente, éstas organizaciones se constituyen mayoritariamente en atención a necesidades empresariales y no por una comprensión de la filosofía o la ideología de la cooperación, tampoco parece estar en su génesis la idea del trabajo colaborativo, especialmente porque las y los autores estudiados coinciden en la falta de cohesión del campesinado tanto en la producción como en relación con las variables geográficas.
- ✓ Si bien los actores, las funciones y roles se vislumbran con bastante claridad (peones, pequeños y medianos productores, comercializadores-beneficiadores-exportadores), se señala el tránsito de una función a otra y la coexistencia de las múltiples figuras a lo largo de la historia del café en el país. Esto resulta de particular importancia para la presente investigación en su análisis de la participación de las y los asociados a la organización cooperativa, como se verá en los objetivos y el marco teórico, especialmente en la medida en que asumir un rol, puede entrar en antagonismos con otro; e inclusive, con la sostenibilidad de la cooperativa como un todo.
- ✓ A pesar de las divergencias en los datos arrojados por las diferentes fuentes consultadas, es posible sugerir que las personas dedicadas a la agricultura en el país son hombres adultos, asalariados, con una baja escolaridad y que viven en unas condiciones de pobreza que no han variado significativamente en los últimos años, siendo en ella los más afectados aquellos productores dedicados a los cultivos tradicionales, que no exportan.
- ✓ Los retos más sentidos del cooperativismo costarricense parecen ser la puesta en práctica de su filosofía, la integración y articulación del movimiento y sus sectores, la identidad y la participación de su base asociativa y la eficiencia económica de sus ideas productivas para generar riqueza que luego logre ser distribuida solidariamente.

## CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES, ENCUADRE TEÓRICO Y PROPUESTA METODOLÓGICA

### *2.1 Estado de la cuestión*

Para construir los antecedentes de esta investigación, se revisaron en primera instancia estudios empíricos sobre comunicación organizacional en el país relativos al tema de estudio. Se identificaron múltiples indagaciones en esta categoría general las cuales se centran fundamentalmente en la planificación de la comunicación mirándola especialmente desde las relaciones públicas.

De ello dan cuenta las investigaciones de Eduarte, Salazar, y Vásquez (1988); Acosta (1991) y Fernández (2003); éste último, desde una mirada cualitativa del movimiento cooperativo como un todo, diagnostica las características de la comunicación para luego formular un Plan Estratégico de Comunicación para el sector Cooperativo Costarricense. Dentro de sus objetivos, dicha estrategia propone “Desarrollar una cultura de la comunicación en los asociados cooperativistas activos y potenciales para impulsar la educación y la información a lo interno del movimiento” (p.94). Las actividades asociadas al cumplimiento del objetivo se centran en la comunicación como información y no como participación.

Otro grupo de indagaciones focaliza en el estudio del clima organizacional, ni éstas, ni los arriba indicados circunscritos a la planificación de la comunicación, vinculan con los objetivos de esta investigación.<sup>46</sup>

Consideramos que la ausencia de estudios empíricos que aspiren a una comprensión más amplia de la comunicación organizacional<sup>47</sup> es en sí mismo un indicador de la pertinencia de este estudio. Coincidimos acá con lo planteado por Guillén y Espinoza (2014, p.2) cuando las autoras afirman que en el amplio campo de la investigación organizacional, son pocos los estudios sobre el

---

<sup>46</sup> Respecto de clima organizacional cualquier intento de enumeración sería impreciso pues la producción es profusa.

<sup>47</sup> Superando los diagnósticos y estrategias de comunicación o aquellos que se restringen al estudio de la información y su administración o gestión, los cuales aun representando un área de gran importancia y de utilidad para las organizaciones, requieren mayor profundidad y complejidad en sus abordajes de la comunicación.

comportamiento en las organizaciones a partir de las ciencias de la comunicación, a pesar de que ésta tiene mucho que aportar.

Los estudios identificados en el ámbito de la comunicación cooperativa (categoría específica sobre la que se realizó una amplia búsqueda, tanto a nivel internacional como nacional), se presentan de seguido agrupados en tres categorías, la primera articula lo que denominamos comunicación con enfoque tradicional, y las dos siguientes agrupan los hallazgos en las dimensiones en estudio, es decir, participación e identidad.

Como veremos a continuación “el cooperativismo nacional e internacional tiende a relacionar la comunicación con aspectos como la información, la identidad y la integración, pero sobre todo, con la educación cooperativa.” (Fernández, 2011, p.6).

## **2.1.1 Cooperativismo y comunicación**

### 2.1.1.1 Comunicación con enfoque tradicional

Para efectos de este estudio, el enfoque tradicional (o clásico) de la comunicación se define como aquel que comprende y se centra casi exclusivamente en la comunicación como información, subrayando la triada emisor-mensaje-receptor y/o enfatizando en los medios masivos y la comunicación formal interna o externa, el cual, lamentablemente parece ser el más utilizado en el abordaje de la comunicación organizacional (Kaplún<sup>48</sup> 2000, p.13); Scroferneker y Kunsch (citados en Brönstrup et al, 2007, p.36), Kaplún (2012).

Desde dicha perspectiva, el estudio de la comunicación en las cooperativas costarricenses no es reciente, encontramos que tanto Chacón (1977) como Sánchez (2000) estudiaron la comunicación

---

<sup>48</sup>El autor le llama paradigma mediático-informacional (Kaplún, 2000, p.14). Margarida Kunsch (2003) por su parte le llama mecanicista.

en COOPEMONTENCILLOS R.L. Chacón (1977) recomendaba un “sistema de comunicaciones formales” para atender las necesidades administrativas de la cooperativa, desde una figura que se denominó comunicación administrativa; donde se analizó la comunicación (desde un enfoque cualitativo) como información, con el objetivo de lograr la ejecución de una tarea específica por parte del colaborador. Mientras Sánchez (2000) indagaba en la cultura organizacional.

El argumento de Berenice Ariza (2004) es que la *política de comunicación* es la que resolvería los problemas de comunicación en la cooperativa. En su ensayo, la autora señala los aspectos que se han de considerar en la construcción e implementación de la misma, el detalle de los contenidos, los pasos y consideraciones metodológicas sugeridas por Ariza, escapan a los intereses de esta investigación.

Dos años después, estudiando los procesos de comunicación e información de la cooperativa COOTAXA R.L. hacia sus asociados, Ramírez (2006) identificó la comunicación con una herramienta necesaria para el proceso administrativo. El análisis se concentró en la comunicación vertical y descendente dentro de la estructura organizativa de COOTAXA R.L.

Beatriz Toloza (2006, p.1) por su parte “Identifica y describe las estrategias comunicativas que han apoyado la creación y consolidación de las cooperativas y organizaciones sociales de las provincias del Sur de Santander, Colombia” desde la teoría de la acción comunicativa. Aquí la comunicación se vincula primordialmente a la construcción y uso de diversos medios comunitarios de comunicación (periódico, radio, boletines, redes de radios, editoras, producciones audiovisuales, programas para las televisiones comunitarias); se considera factor clave en la sostenibilidad organizacional y en la transformación social.

Más recientemente, García (2010) con el objetivo de diseñar una estrategia de comunicación para COOPELESCA R.L., aborda la comunicación basándose en la metodología de análisis de los ambientes interno y externo para proponer una gestión de las comunicaciones pertinente y adecuada a las necesidades y requerimientos actuales. El enfoque central coincide con los anteriores estudios en comprender la comunicación como información y mirarla desde las

relaciones públicas, aun cuando incorpora la realimentación en un enfoque más cercano a la sociosemiótica.

Estos estudios además de que muestran que la preocupación por el tema de la comunicación en las cooperativas no es reciente, evidencian también una comprensión y un abordaje de la misma, realizados mayoritariamente según el clásico esquema emisor-mensaje-receptor, pese a que para la presente investigación este enfoque se considera restringido, un elemento rescatable es la concepción de la comunicación como un factor que bien puede obstaculizar o potenciar el desarrollo organizacional.

#### 2.1.1.2 Comunicación y participación en las organizaciones cooperativas

“La participación se ha convertido en un aspecto característico de las tendencias organizacionales contemporáneas.”  
(García citado en Huertas 2005, p.99).

En este apartado reseñamos los estudios de Mozas (2000 y 2002), Huertas (2005), Toloza (2006), Aramburu y Zarandón (2010), que abordando la participación en organizaciones cooperativas aportan a nuestra indagación.

Adoración Mozas (2002), preocupada por el principio filosófico y la práctica de la democracia en las cooperativas de Jaén-España, realiza un estudio de corte cuantitativo en el que una vez conceptualizada ampliamente su propuesta de *participación*, en atención a las particularidades de las cooperativas, indaga las opiniones de los oleicultores<sup>49</sup> respecto de su propio proceso participativo en la empresa que comandan.

La presente investigación y el estudio de Mozas comparten el énfasis en la participación como principio cooperativo, como garante de la creación colectiva, del compartir los saberes y los

---

<sup>49</sup> Productoras y productores de olivos y de su industrialización en aceite.

haceres en un marco de respeto y compromiso con el bienestar colectivo. Mozas (2002) aporta a este estudio tanto en atención a la profundidad con que se aborda conceptualmente la participación, y al análisis minucioso de las características que adquiere dicha participación al inscribirse en la democracia cooperativa, como en relación con las dimensiones y luego variables que incluye en la encuesta aplicada a una muestra de 410 cooperativistas agrícolas.

En el 2005, Olga Lucía Huertas, se acerca al tema de la participación en una cooperativa Colombiana, cooperativa que si bien no pertenece al sector agrícola, sí a la ruralidad. Su estudio centrado en las organizaciones (a las que entiende como culturas) desde una orientación crítico-discursiva, se realiza desde la psicología, no desde la comunicación. Huertas (2005, p.97) indagó la forma como es entendida la participación, la manera como es asumido este principio cooperativo y las implicaciones que tiene para los asociados. Su estudio aborda el tema del poder y releva las particularidades de la cultura cooperativa. Algunas de las acepciones sobre participación de su estudio serán utilizadas en nuestro marco teórico, especialmente lo que atañe a la confianza.

Aunque con un enfoque diferente y estudiando un proyecto inscrito en la Comunicación para el Cambio Social, Toloza (2006) en la publicación citada anteriormente<sup>50</sup>, aborda la comunicación en organizaciones sociales colombianas, incluidas las cooperativas; de los resultados de su estudio cualitativo es rescatable lo que la autora llama *ejercicios de reflexión-acción*, los cuales constituyen eventos que sirven como espacios para la autoafirmación tanto de la ética organizacional como de las relaciones vinculares, la apropiación de idearios y la planificación conjunta, mediante procesos altamente participativos.

Para la autora el concepto y práctica comunicativa más importante lo constituye la *red*. “La comunicación contribuye a sostener la integración haciéndose ella misma red” (Toloza, 2006, p.13). Tal y como lo demuestra el trabajo de la red cooperativa de emisoras comunitarias del sur de Santander, que aprovechando la estructura y lógica cooperativa constituye una estrategia para

---

<sup>50</sup> Producción interesante por su objeto y enfoque, a pesar de sus falencias en el método y la narración.

lograr mayor eficiencia e impacto en los procesos comunicativos tanto internos (comunitarios, locales, regionales), como externos (medios comerciales).

Un estudio más cercano en el tiempo es “El diagnóstico comunicacional de la Cooperativa Granjera San Luis que se desarrolló en el año 2009 en el marco de las Prácticas Pre-Profesionales de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de San Luis.” (Aramburu y Zarandón, 2010, p.1), realizado en Argentina.

Dicho análisis comunicacional participativo, al igual que este estudio, entiende la comunicación como un elemento estructurante de la vida individual y colectiva, donde la integración, la identidad y el fortalecimiento de las organizaciones están mediadas indefectiblemente por la comunicación. Además, asume que las cooperativas en tanto organizaciones sociales son un ámbito propicio para el desarrollo de la comunicación social.

El diagnóstico comunicacional elaborado por las autoras arroja luz en relación con posibles categorías de análisis y variables, tales como

la organización (estructura, toma de decisiones, liderazgo, participación en las actividades de la cooperativa), relaciones internas (grado de involucramiento de los socios, reconocimiento del otro, sentido de pertenencia). (...) las herramientas de comunicación que los socios utilizan, la frecuencia de las comunicaciones y problemas comunicacionales al interior del grupo. (Aramburu y Zarandón, 2010, p.9)

La bibliografía estudiada permite colegir que los estudios que analizan la comunicación considerando la dimensión participativa, tienen en general una mirada crítica tanto de la realidad socio-organizativa, como del lugar de quien investiga y las personas que participan en la investigación. En ellos la participación es entendida unas veces como eje, otras como componente y en el menor de los casos como una cualidad intrínseca y estructural de la comunicación.

### 2.1.1.3 Comunicación e identidad

La búsqueda de antecedentes ha reportado hallazgos exigüos en el abordaje de la comunicación organizacional con el enfoque crítico e interpretativo que se propone este estudio, especialmente en lo que toca a la relación entre identidad y participación en las cooperativas. En contraposición es amplísima la investigación existente sobre clima organizacional, imagen corporativa, diagnósticos y estrategias de comunicación; sin embargo, en general en dichos estudios tanto la forma en la que se comprende la comunicación como sus fines y procedimientos, distan del enfoque y perspectiva planteada en este estudio. Como se verá de seguido en materia de identidad de los socios con las cooperativas, son rescatables los estudios de Ciruela (2006) y Mozas (2000).

Ya en el 2000 Adoración Mozas, siempre investigando en el sector cooperativo, se preguntaba por la fidelidad (exclusividad) del asociado a la empresa cooperativa agrícola, defendiéndola como un indicador de la eficiencia de la empresa.

Por su parte, Ciruela (2006), en búsqueda del perfil ideal del director agrario cooperativo, analiza las figuras directivas de las cooperativas cafetaleras en Costa Rica, para caracterizarlas y sostener que su existencia es un requisito indispensable para el desarrollo y la sostenibilidad de este tipo de empresas, para lograr la productividad y competitividad deseadas. El autor asocia dicho desarrollo de manera directa con la falta de implicación del asociado y las carencias profesionales en su gestión. (Ciruela, 2006, p.253).

Ciruela (2006) identifica como uno de los objetivos imprescindibles en la transformación de las cooperativas el fomento de un esquema de valores que den consistencia y fomenten la implicación (incentivos de integración) y la unidad del grupo humano. En ello tanto la toma de decisiones, como la comunicación ascendente (expresión de ideas, quejas y planteamientos de las bases asociativas) y la transmisión de información mediante la articulación de cauces de comunicación efectivos (que opone a la práctica común y generalizada de la comunicación informal) resultan fundamentales (Ciruela, 2006, p.277).

Cabe señalar que mediante la investigación de alcance exploratorio-descriptivo realizada por Ciruela, en la que se planteó 10 hipótesis que fueron rechazadas o aprobadas en atención a los resultados arrojados a través de mediciones de correlación estadística como Spearman, Pearson o Kendall (según el tipo de variables y su nivel de medición), para las 17 cooperativas cafetaleras estudiadas<sup>51</sup>, se comprueba la correlación estadísticamente significativa entre mayor participación y mayor confianza en la cooperativa (obteniendo un grado medio de asociación, pues hay una correlación positiva entre las variables de 0,73)<sup>52</sup>, lo mismo que a mayor fomento de la comunicación ascendente y sus medios, mayor confianza del socio (obteniendo 0,61 lo que se considera igualmente una asociación positiva de grado medio).

Se discrepa con el enfoque de la investigación de Ciruela (2006), el cual prioriza el liderazgo unipersonal ejercido objetiva y verticalmente, así como el funcionamiento lógico-racional de la empresa cooperativa. Para la presente investigación en cambio el énfasis se coloca en la construcción colectiva, la creación conjunta, la horizontalidad, el bienestar común y la incorporación de los aspectos que podrían denominarse irracionales (afectividad) y subjetivos.

### **2.1.2 Síntesis de hallazgos**

Así en conjunto la revisión de investigaciones empíricas previas permite colegir que la comunicación en las cooperativas se ha estudiado mayoritariamente desde el enfoque tradicional, instrumental y funcionalista, especialmente con el propósito de usarla como herramienta para mejorar la administración y la gestión de la empresa (Sánchez 2000, Fernández 2003, Ariza 2004, Toloza 2006, Ramírez 2006, García 2010). No se ha abordado la comunicación en las asociaciones cooperativas entendiéndola como eje central de la vida organizacional, que incide especialmente en las dimensiones de la participación y la identidad del socio con su empresa, de

---

<sup>51</sup> Elegidas en función de su menor nivel de productividad por considerarse que en ellas la gestión del liderazgo estaría en condiciones más desfavorables que en aquellas cuya productividad era sentidamente mayor. En el momento en que se realizó la investigación son 5 las cooperativas que tienen mayores niveles de productividad por tanto se excluyen de la población en estudio.

<sup>52</sup> Recuérdese que una correlación perfecta entre dos variables es igual a uno.

la cooperativa con el asociado y de la empresa respecto del modelo cooperativo en el que se origina.

Si bien no pretendemos desconocer la importancia que para la pragmática organizacional tienen los estudios funcionalistas de la comunicación, la crítica que esbozamos radica en que dichos estudios, pocas veces priorizan una participación centrada en los sujetos, sus intereses, necesidades y procesos; suelen enfocarse en cambio en los liderazgos verticales y tradicionales, colaborando (con conocimiento de causa o no) con las exigencias capitalistas de rentabilidad y productivismo. Por otra parte, la solicitud es complejizar la comunicación abandonando la vieja rutina de circunscribirla limitadamente a información.

Pese a que existe investigación sobre participación e identidad cooperativa (Mozas 2000 y 2002, Fidalgo y Moyano 2001, Ciruela 2006, Aramburu y Zarandón 2010) en ella la comunicación no tiene un lugar central, ni complejo, sigue pensándose fundamentalmente como información y en algunos casos, como educación (así lo señalan Mozas 2002 y Fernández 2003); salvo en Mozas (2002) y Ciruela (2006) donde la participación en las cooperativas agrícolas en general y cafetaleras en particular, se aborda más directamente.

Las investigaciones estudiadas aportan además suficiente evidencia en relación con la relevancia que tiene para la sostenibilidad de las cooperativas agrícolas la identidad y fidelidad del asociado (Mozas 2000 y 2002, Ciruela 2006), sin embargo, de nuevo la comunicación no se ha identificado como un proceso que se ubica en el meollo de esta problemática, pese a que en investigaciones como la de Ciruela (2006), como se señaló con anterioridad, se comprueba estadísticamente que, para las 17 cooperativas cafetaleras estudiadas, las variables mayor participación y mayor confianza en la cooperativa correlacionan positivamente, lo mismo que a mayor fomento de la comunicación ascendente, mayor confianza del socio.

Además de que en general podemos secundar la posición de algunas/os estudiosos de la materia (Domingo y Loma-Ossorio, López, y Pino citados en Mozas 2002), que aducen que estamos frente

a una **crisis de la participación en las empresas cooperativas**.<sup>53</sup> Mozas (2000, 2002), Ciruela (2006) Aramburu y Zarandón, (2010) y Garrido (2013) problematizando sobre la participación en la empresa cooperativa agroalimentaria, identifican las siguientes limitantes: a) escasa participación de los asociados, b) cortoplacismo en los procesos de planificación y gestión organizacional, c) relaciones de dependencia con los actores externos d) comprensión individualista de la cooperativa *como un medio para*, e) el rol de proveedores<sup>54</sup> que asumen mayoritariamente las y los asociados a cooperativas agrarias, f) las situaciones y acciones que generan desconfianza entre los asociados, g) los apoyos o trabas que el estado establece al agro en diferentes contextos y momentos históricos, h) el tipo de cultivo producido -perecedero o no perecedero- i) la utilización de las cooperativas agrícolas para los fines políticos de diversas agrupaciones (el voto rural).<sup>55</sup>

Frente a los resultados discutiremos las formas particulares en las que estas y otras limitantes a la participación, se identifican y articulan en las organizaciones cafetaleras costarricenses en estudio.

De seguido se propone el marco teórico que da sustento a la investigación y desde el cual se analizará posteriormente, la información colectada. En este apartado la persona lectora encuentra primero una breve revisión de las tipologías en las que hemos colocado la producción en comunicación organizacional, para señalar luego a cuáles de ellas adscribe este estudio. Posteriormente definimos comunicación y reseñamos los conceptos centrales de las dos dimensiones abordadas en esta investigación (participación e identidad) y sus vinculaciones. Finalmente elaboramos una breve pero concisa definición de lo entendemos por organización.

---

<sup>53</sup> Podríamos atrevernos a señalar que se trata de una crisis más amplia de la participación en las organizaciones en general y en el ejercicio ciudadano -más allá de lo electorero-. Aunque no corresponde adentrarse aquí en tales temas, se recomienda revisar el texto de Angulo (2010) “Posibilidades y limitaciones para la participación social desde la perspectiva de diferentes actores locales” así como la producción del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS-UCR) en materia de acciones colectivas y protestas.

<sup>54</sup> El rol de proveedores va en detrimento de sus responsabilidades empresariales, pues los productores asumen que la cooperativa es una empresa ajena que les presta un servicio (Mozas, 2002, p.170). Sobre esto volveremos ampliamente en el marco teórico y en los resultados.

<sup>55</sup> Mi práctica profesional en el sector cooperativo, si bien no es un criterio de representatividad estadística, corrobora empíricamente la existencia de estas limitantes en una importante cantidad de cooperativas agrícolas costarricenses.

## **2.2 Marco teórico**

Todos estamos insertos, desde que nacemos, en situaciones de comunicación. Una situación de comunicación no se resuelve a través de algo tan pobre como aquello de un emisor que emite y un receptor que recibe. Estamos siempre inmersos en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse, sin dejar de pertenecer por ello al todo. Una relación de comunicación comprende las relaciones intrapersonales, grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza de la sociedad (Prieto citado en Aramburu y Zarandón, 2010, p.6).

En concordancia con su objeto de estudio, el problema de investigación y sus objetivos, en esta exploración nos posicionamos en el campo de la *comunicación organizacional*, en general poco explorado en el país a pesar de su medio siglo de existencia. Tal y como lo plantea Saladrigas (2005), el subcampo de la comunicación organizacional, vinculado en sus inicios casi exclusivamente a la administración, sigue siendo desconocido y su objeto de estudio se considera abordable lo mismo desde las relaciones públicas, el desarrollo organizacional, la psicología social que desde la sociología.

### **2.2.1 La producción en comunicación organizacional**

En Comunicación Organizacional existen una serie de perspectivas, líneas teóricas y (en menor medida) elaboraciones metodológicas. El origen de las tipologías acá utilizadas es fundamentalmente estadounidense y su revisión, ampliación y aportes posteriores, latinoamericanos.

Si bien no corresponde detallar aquí la amplitud de enfoques y líneas teóricas de la Comunicación Organizacional desde sus orígenes y desarrollo hasta la actualidad; véase los textos introductorios de Cheney *et al* 2003, Eisenberg y Goodall 2004 y Saladrigas 2005. Margarida Kunsch 2007, para el estudio de su trayectoria en Brasil; Mónica Queris 2012 para los desarrollos teóricos y empíricos en Cuba; y más recientemente Gabriel Kaplún (2012) señala las expansiones y transformaciones que vive la Comunicación Organizacional en América Latina.

Con apoyo en Saladrigas (2005), podemos reconstruir breve y someramente las categorías en las cuales es posible aglutinar el grueso de la producción teórica en comunicación organizacional y sus cambios en el tiempo: Ya en los años de 1970, Linda Putnam establecía una primera tipología: la política, la retórica, la de procesamiento informativo y la cultural. En los ochentas la tipología se modificaba (siguiendo a Fisher, 1982) en mecanicista, psicológico, interpretativo-simbólico y sistémico. Posteriormente, desde Daniels, Spiker y Papa 1997, pasando por Federico Varona 1999, hasta Fernández Collado en el 2001; se tipifican tres enfoques teóricos, a saber: 1) Teorías funcionalistas -también llamadas tradicionales-, 2) Teorías interpretativas<sup>56</sup> y 3) Teorías Críticas. Como es sabido, estas líneas teóricas no difieren de las tradiciones del conocimiento vigentes en las Ciencias Sociales en general.

De modo que la producción teórica en comunicación organizacional parece no diferir en extremo de la que se realiza en otras áreas del conocimiento al interno del campo de la comunicación; teniendo una línea más cercana a la administración y la planificación de la comunicación, otra que estudia la organización en tanto espacio privilegiado para la construcción de sentidos compartidos y analiza el uso del lenguaje en la vida y dinámica organizacional y una tercer vertiente teórica más reflexiva y cuestionadora de los marcos sociales en los que se inscriben las organizaciones, sus determinantes culturales y procesos internos.

De estas tres líneas teóricas refrendamos las dos últimas, rechazando la concepción epistemológica y los conceptos provenientes de las teorías funcionalistas ampliamente criticadas y cuestionadas por su abordaje superficial, simplista y su pretendida neutralidad-objetividad.<sup>57</sup>

Al interno de la línea interpretativa, siempre ubicados(as) dentro del campo de la comunicación organizacional, existe una reflexión teórica y una amplia gama de estudios empíricos que abordan la organización como texto (Benoît Cordelier 2012, Romain Huet y Alexia Jolivet 2012, Mauricio Manchado 2012, Gabriela Muriel 2012)<sup>58</sup>, poniendo énfasis en los aspectos discursivos, los actos

---

<sup>56</sup> Que tienen sus raíces en la antropología social o cultural, en el interaccionismo simbólico y el constructivismo.

<sup>57</sup> Véase esta crítica en Guzmán 2009, Paredes 2009, Curbelo, 2006; entre otros(as).

<sup>58</sup> En un esfuerzo de integración y articulación del subcampo la *Revista Diálogos de la Comunicación*, en su número 83 de marzo del 2012 edición denominada “Discurso, Interacción y Gobernanza: Pensar la Organización desde la Comunicación.” publica los resultados de estas (y otras) investigaciones.

del habla, las conversaciones, los silencios, entre otros. La presente investigación, como veremos de seguido, no vincula con esta sub-área de conocimiento y estudio de la comunicación organizacional.

Este estudio suscribe centralmente al llamado *enfoque interpretativo-simbólico* en tanto

(...) la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas” (Pacanowsky, O’Donnell-Trujillo, 1981) las cuales poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. (Putnam, citada en Saladrigas, 2005, p.5).

Siendo congruentes con esta perspectiva, comprendemos las dimensiones de la participación y la identidad como parte estructural del proceso comunicativo, que sucede teniendo a su vez a la organización cooperativa como marco.

Así la participación, la identidad y sus componentes; es decir los ámbitos que van -como veremos más adelante- de la información hasta la toma de decisiones, los aspectos relativos a la formación con la que cuentan los asociados para participar, así como sus limitaciones y requerimiento; los roles de los asociados, las características del compromiso y la fidelidad de la cooperativa con su asociado y de éste con aquella<sup>59</sup>, son entendidos como procesos, creados colectivamente, contruidos con elementos que entrelazan lo simbólico y las prácticas cotidianas, atravesados por las particularidades del modelo organizacional (incluyendo sus propuestas filosóficas y sus prácticas concretas, así como las contradicciones, cercanías y distancias entre ambas), la zona geográfica específica donde la organización y las personas que la conforman nacen y crecen, así como sus determinantes históricas, políticas y económicas.

---

<sup>59</sup> Todos y cada uno de estos componentes de la participación y la identidad serán conceptualizados en detalle unas líneas más abajo.

La máxima función organizacional pasa a ser una construcción de significados para sus acciones. Al construir significados, las personas están comunicándose y formando lo que puede ser interpretado como culturas en la organización. (Hilal citado en Marchiori 2011, p.51).

Además de las teorías interpretativas este estudio adscribe como se dijo antes, a las teorías críticas, a su reflexión sobre el poder y sus dimensiones e implicaciones político-ideológicas ampliamente desarrolladas en las ciencias sociales, que, si bien no constituye el foco de atención central de esta investigación, sí una de sus importantes aristas. En consecuencia, interesa no sólo conocer la participación y la identidad en los componentes que serán detallados más adelante; sino analizar el ejercicio del poder de los diversos actores que habitan el espacio organizacional, los mecanismos de control y la percepción sobre las formas en que los intereses de unos y otros prevalecen.

### **2.2.2 Comunicación**

La comunicación la entendemos acá como un proceso social básico (Kunsch, 2007), constitutivo de las realidades organizacionales (Morreale et al, 2007, Mcphee y Zaug, 2000, citados en Marchiori 2011), por tanto estructuralmente colectivo y relacional, es decir, vincular. Se focaliza en la organización como eje de la construcción de valores, identidad y pertenencia. Como catapulta que motiva y potencia o desalienta y restringe la participación. “La comunicación se ubica así, como una dimensión clave de todos los procesos organizacionales (Massoni, 2007), igual que la dimensión política o económica.” (Kaplún, 2012, p.7)

Tanto la comunicación como la organización están en constante transformación y tienen arraigo en un contexto social, político, económico y tecnológico, cuya historia, tensiones, transformaciones y predominancias les informan<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Es justamente en atención a esta premisa teórico-epistemológica que se construyeron los antecedentes históricos del café y de las cooperativas cafetaleras, de modo que nuestro análisis lejos de desconocerlos, los incorpore.

“La comunicación es un proceso de creación, mantenimiento y transformación de significados.” (Urbiola y Vásquez, 2010, p.15). Y por ello es a la vez *una forma de acción colectiva y un instrumento para esa acción colectiva* (Rico de Sotelo y Vásquez, 2012). En consecuencia buscamos conocer las características que en su dimensión participativa e identitaria tiene actualmente la comunicación de las cooperativas costarricenses de café con sus asociados; precisamente para que ese conocimiento pueda convertirse en instrumento de la acción colectiva, en insumo para revisar, repensar y/o recrear la comunicación en las cooperativas cafeteras en lo que atañe a su vínculo con (lo que este estudio entiende como su actor central) la persona asociada; y de la cooperativa con el modelo al que pertenece. Esto tiene sentido especialmente si coincidimos con Morreale et al y Marchiori (citados en Marchiori, 2011, p.53) en que “(...) la forma como comunicamos tiene consecuencia directa en el tipo de vida que llevamos, en el tipo de relacionamiento que creamos y en el tipo de comunidad que construimos.”

Una vez definida en breve la comunicación como proceso social; exponemos de seguido las dimensiones conceptuales centrales con que esta investigación la apellida, como se viene señalando: participación e identidad, sus componentes, las relaciones de poder por las que se ven atravesadas y la compleja relación que este estudio supone entre la participación y la identidad. Presentamos luego la relación conceptual que establecemos entre los grados de participación y los niveles de identidad y cómo de ellos se obtienen los tipos de comunicación. Para cerrar el marco teórico definimos la forma en que este estudio comprende la organización.

#### 2.2.2.1 Participación

“En la literatura sobre el mundo cooperativo, cuando se habla de participación, se refiere básicamente al principio de gestión democrática por parte de los socios.” (Mozas, 2002, p.168)

Para efectos de este estudio se definen de seguido los conceptos de ámbitos, roles, requisitos y las limitaciones a la participación en las organizaciones en general y en las cooperativas agrícolas en particular. Tanto los ámbitos, como los roles, los requisitos y las limitaciones en el ejercicio de la participación están mediados por el ejercicio de poder y las cuotas del mismo asimétricamente

distribuidas. Con base en las teorías estudiadas (como se ha dicho fundamentalmente interpretativas y críticas, provenientes de la comunicación organizacional y la psicología social) se re-significan estos conceptos, planteando entre ellos una serie de relaciones particulares, que se explican a continuación.

#### 2.2.2.1.1 Ámbitos de la participación

Existen diversas categorías analíticas en las que es posible conceptualizar los ámbitos de la participación en las cooperativas; siguiendo a Huertas (2005) podemos hablar del ámbito de 1) la información, 2) de los bienes y servicios y 3) del financiero<sup>61</sup>.

Aragonés (citado en Mozas, 2002, p.168) identifica dos ámbitos de la participación, uno que llama societario (vinculado con la participación en la toma de decisiones, en los órganos de dirección de la empresa y la elección de los representantes) y otro que denomina de gestión, el cual remite a las funciones del asociado como trabajador de la empresa.

Este estudio propone comprender los ámbitos como círculos concéntricos (Ver Figura 1) que dan cuenta de la amplitud o restricción de los espacios de participación de los asociados y que guardan entre sí una relación de profundidad. Integrando los conceptos expuestos (Huertas y Aragonés) indagamos en cuatro ámbitos de la participación de las y los asociados, a saber:

1. información,
2. bienes y servicios
3. financiero
4. toma de decisiones

Teóricamente para efectos de esta investigación planteamos que el ámbito más básico de la participación supone el recibir *información*, de una forma diríamos, más pasiva que activa. En un segundo ámbito de profundidad está la participación en el acceso a *bienes y servicios* de la

---

<sup>61</sup> Estas tipologías son muy similares a las planteadas por Bel y por García-Gutiérrez, citados en Mozas (2002).

cooperativa; tales como la compra de fertilizantes y otros agroquímicos, el acceso a servicios médicos o de otro tipo que brinda la cooperativa. El ámbito *financiero* está relacionado por ejemplo con la subvención de la cosecha, o de los insumos, equipos o maquinaria para la producción, la industrialización o comercialización y especialmente con el otorgamiento directo de crédito.

La diferencia fundamental entre los ámbitos de *bienes y servicios* y el *financiero* radica en que en el primero el asociado es más un receptor del bien o del servicio, en tanto el financiero implica un algo en retribución, un cierto nivel de compromiso en la cancelación del crédito o la subvención. Por último, en un cuarto nivel de profundidad está la participación en la *toma de decisiones*, esta implica un mayor involucramiento pues en este ámbito la persona asociada participa de las decisiones estratégicas, políticas y económicas de la cooperativa velando por las necesidades de las y los asociados y por el desarrollo organizacional; se incluye en la definición de las rutas a seguir, de las decisiones y las acciones que dan cuenta del estado actual y futuro de la cooperativa.

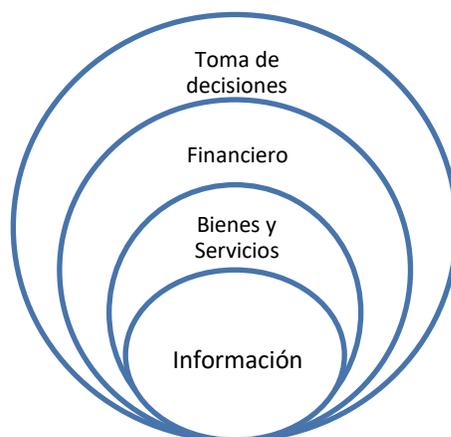
En relación con la dimensión del poder inevitablemente adherida a la toma de decisiones, Mozas (2002, p.176) indica que esta “será efectiva si los miembros que participan en ella no sólo detentan la responsabilidad, sino que además se sienten con verdadera fuerza para hacer uso del rol de tomador de decisiones en la sociedad cooperativa.”<sup>62</sup>

Para Mozas (2002), en las cooperativas agrícolas la participación homogénea en el aporte de todos los socios al capital social, es la clave para que cada uno asuma que tiene el mismo poder que los otros en la toma de decisiones.

---

<sup>62</sup> Idea que es respaldada por Vroom y Jago (citados en Huertas 2005) quienes la abordan desde el comportamiento y la psicología organizacional.

Figura#1. Ámbitos de la participación



Fuente: Elaboración propia con base en Mozas 2002 y Huertas 2005.

#### 2.2.2.1.2 Roles

Para Mozas (2002) en las cooperativas agrarias la participación está mediada por cuatro roles: *trabajadores, proveedores, clientes y dueños*<sup>63</sup>, que pueden ser ocupados de manera simultánea, complementaria y hasta contradictoria por las y los asociados.

Veamos cada rol con apoyo en los planteamientos de Adoración Mozas (2002, p.169). El de *trabajador*, implica una relación laboral directa con la cooperativa “con lo que demandan un sueldo y unas condiciones de trabajo dignas y lo hacen con más fuerza aun que si se tratasen de empleados ajenos a la cooperativa”<sup>64</sup>. Ser *proveedor*, implica entregar a la cooperativa la materia prima que hace posible que se lleve a cabo la actividad empresarial. Los agricultores cooperativos son *clientes* “debido a que consumen el servicio final de la empresa y exigen calidad, precio, servicio, etc.” y respecto de la función de *dueño* Mozas (2002, p.169) señala que “Los agricultores

---

<sup>63</sup> Como veremos más adelante, si bien teóricamente todo(a) asociado(a) es dueño(a) por definición de su organización, en la práctica no siempre esa máxima se traduce en percepciones, actitudes y comportamientos.

<sup>64</sup> En la discusión explicaremos como las y los asociados a cooperativas de café en Costa Rica no se perciben a sí mismos como trabajadores/as de sus organizaciones.

son dueños puesto que el funcionamiento de la cooperativa descansa, por ley, en los acuerdos democráticos a los que lleguen los socios”.

Además, en este estudio consideramos que el rol de dueños va aparejado de un ejercicio de mayor empoderamiento, en el sentido de apropiarse de la organización cooperativa y por tanto participar en actividades relacionadas con la propiedad, el control de la misma, de sus órganos de representación; así como considerar la participación como un deber por entenderla como parte de las responsabilidades (esta comprensión de la participación como control y como deber, se explica más adelante).

Para esta tesis los roles implican, como lo señala Martín-Baró (1999 p.374), *grados de participación*, desde una escasa y pasiva hasta una muy activa. En el ideario cooperativo la escala estaría planteada en el orden en que los roles han sido expuestos, es decir, el rol de *trabajador* sería el más pasivo mientras que el de *dueño* el más activo y diversamente involucrado. Como se ve, además, estos grados de participación se relacionan con el nivel de acceso e involucramiento en los ámbitos de participación antes expuestos (de la información a la toma de decisiones), asunto éste último sobre el que volveremos unas líneas más adelante, enlazándolo con el poder y su ejercicio.

Entonces, para efectos de esta investigación los *grados de participación* se construyen vinculando los ámbitos y los roles, pues se presupone que tanto unos como otros implican progresivamente mayor involucramiento y complejidad. Así se estudiará para cada rol el o los ámbitos en los que dicho rol se ejerce preponderantemente. En la figura#2 se muestra una posible relación entre los roles y sus ámbitos de ejercicio, como veremos en la discusión, los datos nos dirán qué otras combinaciones existen y especialmente, cuáles prevalecen.

Figura#2. Ejemplo de posibles ámbitos de ejercicio de los roles



Fuente: Elaboración propia con base en Martín-Baró 1999 y Mozas 2002.

Por otra parte, estamos asumiendo con los postulados acá planteados, que existe una coherencia interna en los comportamientos y significados que se derivan del ejercicio de un rol, de modo que podríamos hablar de un *estilo comportamental consistente* (Moscovici citado en Martín-Baró, 1999, p.377); que puede darse tanto en términos del comportamiento y los sentidos creados por un sujeto en su acción individual (consistencia intraindividual), como aquellos propios del grupo (consistencia interindividual). Junto a esta premisa de que tanto los sujetos individuales como los colectivos humanos procuran tanto en la relación entre pensamiento-significación y acción, como entre discurso y práctica, niveles de coherencia y consistencia, asumimos al mismo tiempo que tanto las personas como las organizaciones son contradictorias.

En la psicología de grupos, siguiendo a O'Donnell (1974), el rol se entiende como el entrecruzamiento de lo personal subjetivo (historia individual) con la demanda y necesidad grupal (momento concreto del colectivo). La historia personal habilita al sujeto para desempeñar ciertos papeles y no otros; y de ciertas formas específicas –que O'Donnell llama estilo-, mientras que el momento específico del proceso grupal genera la demanda de un personaje particular. El rol se entiende además como una posición que puede, dice el autor, ser ocupada por otros sucesiva o simultáneamente.

Martín- Baró (1999, p.323) señala que en la ejecución de los roles entran en juego factores desde “las condiciones externas de posibilidad (disponibilidad de recursos, adecuación de las circunstancias) hasta las condiciones internas de capacidad (habilidades del propio individuo) pasando por la comprensión que del rol tiene la propia persona.” Más adelante exploraremos (siguiendo a Adoración Mozas, 2002 y Lucía Huertas 2005) estos factores bajo la denominación de requisitos y limitaciones para la participación, las cuales remiten a estas *condiciones externas de posibilidad*. No interesa, como se ha señalado ya, profundizar en el estudio de las habilidades individuales pues eso nos colocaría más en la investigación psicológica que en la de comunicación, siendo esta última el derrotero planteado.

Por otra parte, Martín-Baró (1999) nos recuerda que los roles pueden entrar en contradicción con las demandas externas, lo que podría suceder, por ejemplo, si los intereses de un productor (proveedor) entran en dilema con los de la cooperativa en su conjunto (dueño). Para Coque (citado en Huertas 2005, p.106) la gobernanza de las cooperativas es mucho más compleja que aquella de las empresas privadas de capital, especialmente porque en las primeras “confluyen más actores y algunos de ellos asumen más de un papel”.

Alejandra Urbiola y Angel Vásquez (2010), -al igual que O’ Donnell (1974)- incorporan las variables espacio y tiempo en el ejercicio de los roles, aduciendo una especie de continuidad: “(...) existe una tipificación de acciones habituales por tipos y actores o institucionalización” (p.10), la y el autor además colocan a la comunicación –entendida como sentidos y significados co-creados y compartidos- en el epicentro del surgimiento y sostenimiento de los roles pues “(...) la cultura permite que la conducta humana no sea solamente un conjunto de actos caóticos sin significado, ya que los patrones culturales proporcionan significados y guían la conducta humana.” (Geertz, 1992; Smircich, 1983; Pepper, 1995 citados en Urbiola y Vásquez, 2010, p.11)

A la reflexión teórica que se viene planteando es necesario adicionar dos conceptos con los que se vincula la participación en las organizaciones cooperativas, a saber, la participación *como control* y la participación *como deber* antes mencionadas. Según Ortega (citado en Huertas 2005, p.106) la *participación como control*, es aquella con la que se pretende conocer cómo se realiza

el manejo de la cooperativa directa e indirectamente y se analiza la función de la Gerencia y, habría que agregar, del Consejo de Administración<sup>65</sup>. En la participación como control, incluimos una arista del poder, pues en ella radican en parte las posibilidades de la base asociativa de ejercer un papel activo en el comando organizacional. Por último, en la *participación como deber* las y los asociados entienden su suscripción no sólo como posibilidad, sino también como obligación, constituyendo parte de sus responsabilidades organizacionales.

Para efectos de este estudio, como se señaló, si bien participación como *control* y como *deber*, hacen parte de todos los roles y todos los ámbitos de la participación, estarían más cercanamente vinculadas a las características del rol de la persona cooperativista como dueña y su involucramiento activo en la toma de decisiones, en atención a la acepción de profundidad antes explicada.

#### 2.2.2.1.3 Poder

Como ya se dijo, la dimensión del poder es componente transversal de este estudio, por ello desde sus primeras líneas, tanto en la justificación como en la contextualización, la misma se incorpora y releva. El estudio del poder en la comunicación de las cooperativas cafeteras está presente tanto en las preguntas como en los objetivos de investigación.

En consecuencia, en este marco teórico los ámbitos y los roles de la participación se comprenden y estudian desde la perspectiva crítica. En los ámbitos el tema del poder se discutió con especial interés para la *toma de decisiones*, de la mano de lo planteado por Adoración Mozas (2002). En relación con los roles el poder, (es decir, los diversos intereses que se juegan en la organización cooperativa)<sup>66</sup>, moldea cada una de las categorías de roles posibles, así como sus características,

---

<sup>65</sup> En la teoría cooperativa, el Consejo de Administración es la segunda instancia en importancia, debajo de la Asamblea de Asociados. La Asamblea es el órgano de mayor jerarquía y está compuesto por todos los dueños de la empresa. El Consejo es un ente tomador de decisiones y la Gerencia el brazo administrativo y ejecutor de las decisiones del Consejo. En la práctica cotidiana en algunas cooperativas, parecieran invertirse los papeles del Consejo de Administración y la Gerencia.

<sup>66</sup> Como veremos más adelante en la tabla de operacionalización de variables, creamos un constructo para conocer y discutir los intereses de la participación.

cambios y transformaciones potenciales. El poder configura así el quehacer de personas y grupos (...) genera una realidad actualizada a través de ese quehacer: la realidad de lo que las personas mismas son (Martín-Baró, 1999, p.99).

Más adelante, el poder se incluye como un componente tanto en la conceptualización de los *requisitos* como de las *limitaciones* de la participación. En el primer caso veremos la relación entre ceder cuotas de poder y la confianza (Huertas, 2005) y en el segundo plantearemos que una limitante de la participación es delegar el poder por la falta de costumbre de ejercer el control democrático y por la insuficiente preparación directiva de la base asociativa (Rodríguez citado en Mozas, 2002).

Posteriormente, cuando en este marco teórico debatimos sobre la identidad, desde una mirada que analiza las luchas de poder, junto a Urbiola y Vázquez (2010) y Kaplún (2012) y cuando al cierre del mismo explicamos que la organización es un espacio de tensiones y disconformidades, acuerdos y negociaciones, abandonamos la antigua e inocente comprensión de la vida organizacional como aquella en permanente unión y arreglo. Por ello consideramos que en este debate es preciso medir los intereses y las concentraciones de poder que se dan, especialmente la dirección prioritaria que toman dichos intereses en la organización cooperativa, según la percepción de sus asociados y asociados.

Incluimos también el análisis del poder en la dimensión identidad al estudiar la importancia atribuida por la base asociativa a la *actividad* organizacional y su vinculación con los intereses personales y/o colectivos.

Adicionalmente el poder se estudia cuando, en el análisis de la lealtad y el compromiso de los asociados indagamos su percepción de vulnerabilidad. En la base de estas acepciones está la idea de Martín-Baró (1999) de que el poder está en todas las relaciones sociales y se basa en los recursos de que disponen los diversos actores, al tiempo que se ejerce en circunstancias particulares.

Uno de los sujetos de la relación, persona o grupo, posee algo que el otro no posee o que lo posee en menor grado (cuantitativo o cualitativo). De ahí que el poder surja precisamente en una relación de desequilibrio respecto a un determinado objeto: uno de los miembros de la relación es superior en algo al otro. Pero ello mismo indica que el poder es concreto, en el sentido de que se proyecta sobre determinado ámbito: se tiene poder ante otro en ciertos aspectos o áreas de la vida social, pero no necesariamente en otros (Martín-Baró, 1999, p.97).

El autor señala que el poder puede influir en el comportamiento de las personas y grupos de dos formas, una inmediata, imponiendo una dirección concreta a la acción y otra mediata, configurando el mundo de las personas y determinando los elementos constitutivos de esa misma acción (Martín-Baró, 1999, p.93). El estudio de los intereses de la participación en lo que con anterioridad denominamos *participación como control*, lo inscribimos precisamente en el segundo tipo de influencia, pues consideramos que el hecho de que las y los asociados a las cooperativas cafetaleras consideren que tienen (o no) posibilidades de vigilar el accionar de los otros actores, determinará en una medida su participación (es decir, su acción concreta). Lo mismo aducimos respecto de la confianza, la cual definiremos más adelante en la teorización sobre identidad.

Por su parte Sánchez (citado en Huertas 2005, p.108) arguye que

el poder puede asumir dos dimensiones. Una dimensión negativa (poder sobre), el cual genera relaciones de obediencia y sumisión. (...) Otra dimensión es la positiva (poder para), en éste el aumento del poder de una de las partes, no significa el detrimento del poder del otro; esta forma tiende a darse en espacios donde no hay conflicto de intereses de las partes.

Pese a que comprendemos la concepción del poder de Sánchez (citado en Huertas 2005) como una visión maniquea (positivo/negativo) y parcialmente ingenua (supone la carencia de conflictos), rescatamos los conceptos de *poder sobre* y *poder para* en tanto dan cuenta de las

diversas y complejas relaciones que se tejen entre los actores implicados en las cooperativas cafeteras en estudio; especialmente cuando al pensar en los ámbitos y roles a través de los cuales la participación se puede materializar en comportamientos particulares, es necesario considerar que algunos actores tendrán en ciertas relaciones mayores cuotas de poder que en otras (Martín-Baró 1999).

Por ejemplo el asociado que forma parte de un consejo de administración en un momento específico y por tanto detenta una mayor cuota de poder frente al resto de los asociados, podrá a su vez estar llamado a obedecer las indicaciones que dictamine la Asamblea conformada por ese “resto de asociados”. Esto es lo que Martín-Baró (1999, p.114) recordando a Foucault denomina *el paradigma estratégico del poder*, centrado fundamentalmente en el análisis del ejercicio del poder en la especificidad de cada relación social concreta, lo que permite asumir que el poder se da tanto en relaciones “conflictivas” como en “no conflictivas”.

Además de lo señalado, el material empírico recabado evidenciará en el capítulo de la discusión, el lugar que hemos dado en este estudio de la comunicación en las cooperativas cafetaleras costarricenses, al poder, el cual -señala Martín-Baró- se da en todos los aspectos de la vida humana y, (...) puede resultar mucho más importante analizar su papel en la vida cotidiana, en los mecanismos de las rutinas, que en los acontecimientos excepcionales (1999, p.92).

Veamos de seguido la forma en que para efectos de este estudio definimos los requisitos de la participación.

#### 2.2.2.1.4 Requisitos para la participación

Este estudio plantea que hay cinco requisitos para la participación, a saber: a) información, b) formación, c) confianza, d) participación identificada como necesidad y e) logística que permita y potencie la participación, veamos con apoyo en las y los autores la conceptualización de cada uno.

Dos requisitos para la participación en la toma de decisiones son, según Vargas (citado en Mozas 2002, p.178) la *información* y la *formación*, esta última en dos vertientes, una en cooperativismo (doctrina, filosofía) y otra que podemos llamar técnica (conocimientos en administración, gestión empresarial, tecnologías, producción, etc). Para muchos autores y autoras (Aznar 1986, Romero 1989, Peris 1990, Briganti 1991, Stankiewicz 1991, citados en Mozas 2002, p.178) ambas líneas de formación son vitales para la participación.

En lo que la participación del asociado en las cooperativas agrícolas atañe a la información, la y el autor indican que, cuan informado y con qué calidad esté un asociado puede jugar a favor o en contra de su participación en la toma de decisiones y en la vida de la empresa cooperativa. Para Rodríguez (citado en Mozas 2002, p.174) se puede poner en duda la idoneidad de la información que se presenta a la Asamblea de asociados, tanto en su cantidad, en su transparencia, como en su adecuación para que resulte asequible a los asociados.

Un tercer requisito para la participación es la confianza. La confianza puede ser entendida como la creencia que una persona tiene de que otro individuo, grupo u organización no actuará explotando sus aspectos vulnerables (Morrow, Hansen y Pearson, citados en Huertas 2005, p.108).

Esa confianza, arguye Holtz (citado en Marchiori, 2011, p.50) es producto del vínculo, de la interacción personal pues “la relación entre persona y persona y la interacción en tiempo real no puede ser sustituida por ninguna estrategia, por la confianza que se establece en esta relación.”

Una nueva arista a esta nuestra idea de confianza la aporta Tjosvold (citado en Huertas 2005, p.108), quien aduce que en los contextos de cooperación las personas están mucho más dispuestas a ceder sus cuotas de poder a quien creen que puede cumplir mejor con la tarea, con el objetivo de la organización, porque se parte de la premisa de que, cumplir las metas de unos es cumplir las de todos, las metas se conceptualizan como colectivas; no como individuales en competición.

Adicionalmente Gabriel Kaplún (2000), desde una mirada más pragmática de la comunicación como herramienta para la participación, señala primero las divergencias entre discurso y práctica y luego los aspectos metodológicos a considerar para posibilitar y mantener la participación.

El autor, con base en su experiencia profesional, plantea que la mayoría de las organizaciones resaltan en su discurso el trabajo en equipo, la participación de todos en la gestión y la “cultura del cliente interno”; pese a ello la diferencia entre discurso y práctica es común y profunda. Para él, resolver este desfase requiere:

- “Una fuerte convicción a todos los niveles, y especialmente a nivel de dirección, de que es necesaria y posible una gestión más participativa.
- Métodos de trabajo adecuados que hagan viable este tipo de gestión.” Kaplún (2000, p.15).

Kaplún (2000 p.15) critica las reuniones porque señala que son espacios

(...) con infinito tiempo perdido, ideas desaprovechadas, voces no escuchadas y un saldo de alta frustración, que termina por hacer decaer y hasta desaparecer las reuniones; y junto con ellas, los equipos, los espacios formales de comunicación, los intentos de una gestión más participativa (...)

El argumento de fondo y que se comparte con Kaplún (2000) es: para que la participación sea posible y se mantenga, hay elementos tanto de consciencia de su necesidad, como logístico-metodológicos que aunque podrían parecer superficiales no lo son, pues pueden, además de generar experiencias de frustración, por la acumulación de las mismas, limitar los espacios para el ejercicio democrático de la voz, el voto y el control por parte de quienes conforman las organizaciones. Es decir que aquellas organizaciones que como las cooperativas, incluyen en su ideario la participación como principio, requieren para su ejercicio reconocerla explícitamente como una necesidad, y generar las condiciones materiales (logístico-técnicas-metodológicas) para su ejecución.

#### 2.2.2.1.5 Limitaciones a la participación cooperativa

Rodríguez (citado en Mozas 2002, p.173) argumenta que hay problemas en la participación que responden a las características del entorno capitalista e identifica las causas de tales trabas en aspectos técnicos, psicológicos y profesionales. Entre los *técnicos* señala el aumento en la cantidad de socios y el crecimiento de la empresa, lo que genera una mayor complejidad en la participación democrática y la necesidad de especializar funciones, que desde su visión fomentan la gestión autoritaria, pues, por ejemplo, con el crecimiento de la cooperativa la gerencia necesita mayor libertad para la toma de decisiones oportunas. A estos aspectos técnicos podemos agregar el tipo de actividad que desarrolla la empresa cooperativa (Ortega citado en Huertas 2005) pues la actividad productiva puede imprimir características particulares a la participación.

Respecto de las causas *profesionales*, Rodríguez (citado en Mozas 2002, p.173) las refiere como aquellas vinculadas con los conocimientos y la formación requerida para tomar decisiones. El autor señala que la escasa formación de la base asociativa cooperativa admite ejercicios autoritarios en la gestión de sus organizaciones.

Por último, Rodríguez<sup>67</sup> (citado en Mozas 2002, p.174) plantea que la participación se afecta negativamente desde determinantes *psicológicas*, porque hay una tendencia a la progresiva delegación del poder por parte de la mayoría de los asociados en favor de los líderes más carismáticos o mejor preparados, lo cual responde por un lado a la falta de costumbre de ejercer un control democrático y por otro a la insuficiente preparación directiva, antes mencionada.

En este punto es necesario señalar que lo que Rodríguez (citado en Mozas, 2002, p.174) remite a causas psicológicas, para efectos de este estudio se comprenden como resultados específicos producto de una compleja red de procesos psicosociales (y por tanto históricamente construidos, mediados por la política, la cultura, la economía e instalados en un contexto geopolítico particular) que, para el caso costarricense, pueden rastrearse hacia los inicios del Estado liberal (como ya

---

<sup>67</sup> Con base en los anteriores planteamientos de Thornley (1981).

vimos en el recorrido histórico por el nacimiento y desarrollo del café) y más cercanamente en el tiempo hasta los cambios en el modelo de desarrollo que inicia en los ochentas (Rovira 2004, Hidalgo-Capitán 2003) hasta la incorporación del país en el sistema capitalista neoliberal y sus implicaciones sociales, culturales e identitarias (Calderón 2008) que se viven, no sin conflictos y tensiones, aun en nuestros días.

En ese marco contextual occidental se ubican las exigencias capitalistas de rentabilidad y eficiencia organizacional a las que el ideal de gestión democrática de las cooperativas se enfrenta en el cotidiano y que significa otra limitación a la participación.

Sostenemos en este estudio que la dinámica democrática, participativa, comprometida y solidaria que propone la filosofía cooperativa, es contracultural en los tiempos actuales, marcados por la desconfianza, la sensación de inseguridad, el individualismo, la competencia y en alguna medida incluso por la desesperanza, resultantes de las transformaciones socio-culturales impulsadas desde el modelo neoliberal durante los últimos 35 años<sup>68</sup>.

Como bien indica Martín-Baró, que se interioricen estos y no otros valores no es el resultado de una opción abierta, sino de una opción limitada por el marco social en que se produce y, en muchos casos, de una aceptación incuestionada (1999, p. 112).

Finalmente, al cierre de la conceptualización sobre la dimensión de la participación es necesario señalar que desde su epistemología este estudio rehúsa comprender la participación como causa –y por ello objetivo- de la eficiencia empresarial (o ventaja competitiva), en tanto se considera

---

<sup>68</sup> Pueden revisarse al respecto textos que explican orígenes y evolución de estos procesos como el de Alfonso González (1997) “Vida cotidiana en la Costa Rica del siglo XIX: un estudio psicogenético” en su análisis de la creación de subjetividades (individualistas) en la Costa Rica cafetalera; o Rodolfo Calderón (2006) “El delito en Costa Rica una propuesta analítica”. Referimos también a estudios que dan cuenta de las percepciones de las y los costarricenses y sus cambios a través de las encuestas que se realizan sobre la confianza del consumidor desde el 2002 en la Escuela de Estadística de la UCR y más recientemente la investigación de Madrigal Pana para la UCR y PNUD (2015) sobre desigualdad –véanse especialmente las percepciones acerca del acceso a la justicia, al trabajo, la protección contra la delincuencia y la discriminación-. Sugerimos además revisar al respecto las indagaciones del IDESPO, especialmente la de Norman Solorzano (2008). Para el ámbito de la educación véase Toruño Arguedas (2010) “Fundamentos curriculares de la ciudadanía en un estado neoliberal: el caso de sistema educativo costarricense”. En relación con el miedo y la esperanza en nuestras sociedades actuales véase Espinoza y Méndez (2015) “La cuestión de las sociedades posapocalípticas y el miedo al fin del mundo: el caso de The Walking Dead”.

que tal acepción, por parcial es simplista, superficial, capitalista, productivista, utilitaria y funcionalista. La participación en esta investigación se vislumbra como un proceso complejo<sup>69</sup> y decisivo<sup>70</sup>, que debe estar al servicio de las y los asociados (de su desarrollo personal y colectivo) y de la organización cooperativa, en atención a su filosofía.

#### 2.2.2.2 Identidad

Es imprescindible señalar, en las primeras líneas de este apartado, que los marcos teóricos que desde la sociología, la antropología, la psicología y la comunicación, -entre otras ciencias sociales- han abordado la identidad, han realizado una profunda, exhaustiva y diversa comprensión del concepto y de sus ángulos, en esta investigación identidad la entendemos como compromiso y pertenencia en tres niveles:

- 1) Del asociado con la organización cooperativa
- 2) De la organización cooperativa con el asociado
- 3) De la organización con el modelo cooperativo

Surgen así preguntas como ¿cuán vinculados están los asociados a la cooperativa? ¿Cuánto hacen suyo el ideario cooperativo? ¿Han apropiado (en la teoría y en la práctica) los valores de la cooperación y la solidaridad? ¿Se sienten parte de un movimiento que está llamado a hacer empresa de forma diferente – en parangón de las compañías con ánimo de lucro-? ¿Es cooperativa la cooperativa cafetera costarricense? ¿Cuán cercana es la cooperativa en sus prácticas organizacionales –desde la perspectiva de sus asociados- al ideario y filosofía que sustenta el modelo? ¿Qué características tiene el compromiso de la cooperativa con el asociado?

Por todo lo anterior, la relación entre comunicación e identidad no hace parte de aquella visión de las relaciones públicas que apunta a la imagen corporativa, a los signos externos, a la motivación

---

<sup>69</sup> Que incluye desde lo personal subjetivo (personalidad, historia familiar, actitudes y aptitudes) hasta las particularidades de la zona geográfica, así como las características específicas de la organización cooperativa y las dinámicas concretas del grupo humano que la conforma, todo esto inscrito en un marco más amplio de procesos sociales, culturales, político-económicos de los que, ni el sujeto individual, ni los colectivos humanos pueden abstraerse.

<sup>70</sup> Como complejo y decisivo lo define Huertas (2005); decisivo dice la autora, porque se convierte en un elemento definitorio de la vida organizacional (Huertas, 2005, p.107).

y a las buenas relaciones entre clientes y empresa. No tiene tampoco una función utilitaria de la pertenencia, en el sentido clásico de la empresa que motiva y crea fidelidad para que las y los funcionarios/colaboradores produzcan más.

En este caso, se aspira a indagar si el compromiso personal del asociado se transforma en acciones y decisiones concretas, así como la dirección de su interés y fidelidad (por el bienestar y la salud de la empresa, por su desarrollo presente y futuro, por los intereses colectivos, o los personales). Y al mismo tiempo refiere al compromiso de la organización cooperativa con la persona asociada. Por último hay una dimensión de la identidad en estudio que remite a la cercanía y fidelidad – o no- de la empresa cooperativa con el modelo al que organizativamente pertenece, con el ideario cooperativo y su puesta en práctica.

Siempre en el campo de la comunicación organizacional, aunque oriunda de una línea teórica diferente a la matriz que abraza este estudio, los postulados de Alejandro Álvarez Nobell y José Antonio Muñiz<sup>71</sup> aportan en la definición del concepto de pertenencia. Para los autores, la pertenencia puede reconocerse en la lealtad, las actitudes y el compromiso, siendo éste último el más relevante (Álvarez y Muñiz, 2013).

Así, la *lealtad* “supone un contrato moral y tácito que se pone de manifiesto en la relación con la organización y los beneficios (no sólo económicos o materiales) que de ella se obtienen” (Álvarez y Muñiz, 2013, p.11). Cabe señalar que en esta perspectiva se incluye la dimensión de futuro. Para efectos de este estudio la lealtad, en tanto hace parte de la identidad, tiene también tres direcciones, del asociado con la cooperativa, de esta con aquel, y de la cooperativa con el modelo al que adscribe.

Respecto del segundo componente, Álvarez y Muñiz señalan que hablar de pertenencia en términos de las *actitudes*, refiere a conductas colaborativas, proactivas que superan las funciones (en este estudio funciones se entiende como roles) o tareas propias de un puesto. “El espíritu

---

<sup>71</sup> Los autores han venido produciendo en los últimos años teoría e investigación empírica en la vertiente llamada comunicación positiva, interesada en la felicidad y el bienestar de las personas en el trabajo y la vida organizacional, con énfasis en los procesos psicosociales.

solidario, optimista, participativo, constructivo son indicadores del desarrollo de actitudes tendientes a consolidar la pertenencia a una organización.” (2013, p.11)

Por último, los autores aducen que el *compromiso* “viene motivado por una clara visualización de oportunidad para la realización y desarrollo personal, profesional.” Igual que la *lealtad*, el *compromiso* supone una dimensión de futuro, englobando una serie de “expectativas y necesidades que deben objetivarse para poder ser gestionadas” (Álvarez y Muñiz, 2013, p.12). Como ya se indicó, para efectos de este estudio, al igual que la lealtad, el compromiso tiene carácter tripartito.

Urbiola y Vásquez (2010), nos recuerdan que la pertenencia a una organización responde a una serie de imaginarios y representaciones compartidas, las cuales adquieren sentidos específicos gracias al contexto organizacional, “dibujándose un aspecto general o “dominante” de significados al interior de la organización, pero al mismo tiempo la posibilidad de expresiones polifónicas.” (p.9)

Tanto para Bormann como para Pepper (citados en Urbiola y Vásquez 2010, p.10) la comunicación juega un papel fundamental en esa construcción de la identificación con la organización, “requiere de un proceso donde se construyen “puentes” o áreas de consenso en cuanto a significados a través de la comunicación verbal y la interacción”.

Las interacciones que se producen al interno de las organizaciones, sobre las que se fundan y luego ritualizan una serie de ideas, percepciones y opiniones sobre la vida cotidiana en la organización pueden explicarse a través de lo que Bormann (citado en Urbiola y Vásquez, 2010, p.8) llama *convergencia simbólica*, que refiere precisamente a esos significados compartidos.

Como se señaló con anterioridad, a este estudio, además de la comunicación organizacional y sus desarrollos teóricos interpretativos y críticos, tributa la mirada de la psicología social, tanto desde el análisis de los grupos humanos de Martín-Baró (1999) como desde la perspectiva de la Identidad Social de Turner y Tafjel.

Así, Martín-Baró (1999, p.208) señala que son tres los aspectos que conforman la identidad grupal: 1) su formalización organizativa, 2) sus relaciones con otros grupos y 3) la conciencia de sus miembros. Para este estudio interesan particularmente la primera y la tercera; la relación con otros grupos sólo será analizada en la medida en que la cooperativa fija sus límites identitarios en las características del modelo y por ello podría -debería- diferenciarse de otras formas organizacionales, es decir, la relación con otros grupos sólo se estudia en tanto borde, como límite de la identidad cooperativa; no es objeto de este estudio la comunicación de las cooperativas cafetaleras con otros tipos organizacionales con los que se relaciona.

Por *formalización organizativa* Martín-Baró (1999, p. 210) entiende aquellas normas y reglas de la organización que posibilitan o no el ingreso y la permanencia, así como los intereses personales o colectivos y por último las funciones, tareas y atribuciones de sus integrantes. Para efectos de esta investigación, lo primero lo analizamos respecto de la permanencia, no interesa ahondar en los criterios de ingreso a las cooperativas cafeteras; sí en las normas y prácticas organizacionales que desde la identidad aseguran o desestimulan la permanencia de los asociados. Lo segundo, es decir el juego de intereses, se abordó tanto desde la participación como desde la identidad indagando particularmente en los pesos y primacías de unos intereses sobre otros. Y lo tercero (funciones, tareas y atribuciones), como ya se ha dicho, se estudió desde la participación, a través de los roles.

A su vez respecto de la *conciencia de pertenencia*, Martín-Baró propone que si bien formar parte de un colectivo es un asunto objetivo, saberse haciendo parte pasa ineludiblemente por el nivel de lo subjetivo. Para los efectos de este estudio nos interesa la conciencia de pertenencia en la medida en que “el individuo recibe del grupo las orientaciones, valores y normas mediante las cuales trata de regular su comportamiento, por lo menos en aquellos aspectos de la existencia o de la vida social en que se considere pertinente al grupo.” (1999, p.213) Es decir, cómo y cuánto saberse cooperativista anega a los comportamientos y a las percepciones (valoraciones/significados) que el asociado tiene respecto de la organización y de su papel/accionar en ella.

Al análisis de lo que pasa en los sujetos cuando están en grupo y la relación entre la identidad personal y la social, (y al abandono de las clásicas teorías psicológicas que explican la conducta grupal desde la pérdida de la racionalidad y el aporte del anonimato), la propuesta de Turner y Tajfel sugiere distinguir entre normas sociales generales y normas situacionales o específicas de grupo; desde estas normas específicas de grupo se explica la conducta individual, pues en atención al *sí mismo social*, se cambia el criterio para actuar. “La identidad social es una identidad colectiva subjetiva que incluye a otras personas definidas como miembros del endogrupo.” (citados Canto y Moral 2005, pp.65-66).

Adicionalmente Martín-Baró (1999, p.221) considera fundamental la *actividad* de un grupo pues aduce que “lo que más importa socialmente de un grupo es lo que produce, no su formalidad en cuanto tal.” Ahora bien esa actividad, señala el autor, debe estar relacionada con el carácter y la finalidad del grupo: De cara a los miembros del grupo, la acción grupal es importante si obtiene la realización de aquellos objetivos que corresponde a sus aspiraciones individuales o a una aspiración común. (p.217)

Esta elaboración conceptual sobre la relación entre la identidad, la actividad específica de la organización y el cumplimiento de los objetivos (organizacionales, colectivos o individuales) es de particular interés en la presente investigación pues con apoyo en Martín-Baró (1999) argumentamos que “Mientras no se establezcan esos vínculos y relaciones determinadas desde la tarea común, habrá una identidad grupal potencial, pero no realizada.” (p.319). Henry Tajfel va incluso más allá, indicando que todo comportamiento individual y grupal debía ser entendido como parte de la pertenencia de las personas a los grupos (Tajfel citado en Canto y Moral 2005, p.60)

Para Martín-Baró (1999, p.219), la identidad está dada (al menos en una medida) por ese fin para el cual la organización existe, y el hecho de que esa intencionalidad se desvirtúe puede provocar un cambio en la naturaleza del grupo o incluso, su extinción. El autor critica los análisis atomistas que explican la función social de una organización en atención a algunos de los actos parciales

que la constituyen; o peor aún en el comportamiento de algunos de sus miembros; abogando por la integralidad Martín-Baró (1999, p.364) invita a una comprensión del sentido histórico y social de la función que realiza una organización, mediante la cual, a su vez, solventa una necesidad social.

(...) cabe afirmar que el grupo es la materialización de una consciencia colectiva que refleja, fidedigna o distorsionadamente, la demanda de unos intereses personales y/o colectivos. Pero si el surgimiento de los grupos depende de alguna forma de conciencia social, su supervivencia depende del poder que obtenga, poder que debe plasmarse en una estructura organizativa que haga posible la satisfacción sistemática de sus intereses (...)

En este mismo sentido, aunque en una particular arista de interés, el autor refiere a la conciencia y claridad de cómo y cuánto la acción individual aporta a los fines organizacionales, pues aduce que las personas necesitamos al mismo tiempo comprender la función social de la organización – como un todo- y el aporte específico que supone la labor personal, a esa función global.

Pero aún adicionamos con Martín-Baró (1999, p.371) un elemento más que remite a la valoración que una persona hace de su propia actividad<sup>72</sup>, es decir, si la considera significativa, si la define como una actividad importante, dice el autor, la persona trabajará lo mismo si está sola que si está en grupo, si es evaluada o si no... su identidad, diremos nosotros dependerá en alguna medida de la valoración personal a tal actividad atribuida.

Como se indicó, estudiamos también la *lealtad* en función de la cercanía o distancia que las prácticas organizacionales de la cooperativa guardan con la filosofía y la doctrina propuesta en el modelo, según la percepción de los asociados; así como la cercanía o distancia con la finalidad del grupo. También examinamos la lealtad en términos del contrato moral establecido entre la cooperativa y su asociado.

---

<sup>72</sup> Reflexión inscrita en el marco más amplio de su discusión sobre la *facilitación y la inacción sociales*.

El *compromiso* lo analizamos en atención a las actitudes y la permanencia de los asociados en la cooperativa, y a su consciencia de pertenencia. Así como a los intereses que son preponderantes en el escenario organizacional (los individuales, colectivos o empresariales). De las particulares conjugaciones y relaciones que se establecen entre la lealtad y el compromiso, identificados en las cooperativas cafetaleras se construyen -como veremos en la discusión- lo que hemos llamado niveles de identidad.

A este punto del desarrollo conceptual, explicada la participación y la identidad, sus conceptos medulares y las relaciones que entre ellos construimos en esta elaboración teórica, surge la necesidad de aclarar a la y el lector cómo se vinculan entre sí las dos dimensiones con las cuales se apellida a la comunicación para efectos de la presente investigación.

#### 2.2.2.3 Participación e identidad

La premisa de fondo es que la *participación* (en sus ámbitos, roles, requisitos y a pesar de sus limitaciones) podría tener características particulares dadas por la *identidad* (en el sentido de pertenencia) que los asociados tengan con la cooperativa cafetalera en particular por un lado; y que la organización tenga con el modelo cooperativo en general, por otro lado.

Cabe, sin embargo, acotar que en la vida material y concreta, las relaciones entre participación e identidad son imbricadas y complejas (y no admiten la simplificación que para efectos de su estudio, nos permitimos en esta conceptualización), pues entre ellas intermedian una serie de procesos y variables que obligan a abandonar la idea de una única y directa relación. Aun cuando en este estudio se acepta y contempla dicha complejidad y en consecuencia se abandona la idea de linealidad (participación  $\leftrightarrow$  identidad); no corresponde a sus fines indagar en los factores mediadores.

Coque (citado en Huertas 2005, p.107) “Afirma además que el estímulo a participar en el gobierno –de la cooperativa- está fuertemente anclado al principio de identidad, de allí que el doble papel que tiene cada socio –asociado y dueño- se convierte en un elemento fundamental para la promoción de la participación.”

Adicionalmente, como ya vimos, la comunicación hace parte estructural de las dos dimensiones, pues son los sentidos compartidos, los significados construidos a partir de la experiencia cotidiana lo que edifica tanto los roles como la pertenencia. A la identidad por su parte le corresponde, al menos en alguna medida, el lugar de causa, siendo la participación y sus particularidades, un efecto. Sin embargo, al mismo tiempo, los ámbitos y roles de participación afectarán la relación del asociado con la cooperativa como un todo y por tanto su identificación con la misma.

Participación e identidad pueden funcionar como motores, motivaciones la una de la otra, es decir, la participación –y las experiencias a ella vinculadas- pueden aumentar o disminuir el sentido de pertenencia del asociado hacia la cooperativa, y la pertenencia puede llevarle a participar -más o menos- en la toma de decisiones y a transitar por los roles posibles (trabajador, proveedor, cliente, dueño).

Adicionalmente Briganti (citado en Mozas 2002, p.172) en el marco de la discusión sobre la crisis de la participación en el sector cooperativo señala que

lo fundamental para determinar lo específico de la cooperativa es el sentimiento que tienen los socios de pertenecer a un tipo de empresa diferente, la convicción de trabajar y utilizar los servicios de las cooperativas con un objetivo preciso de participación, de considerarse como parte de un movimiento distinto de cualquier forma de capitalismo.

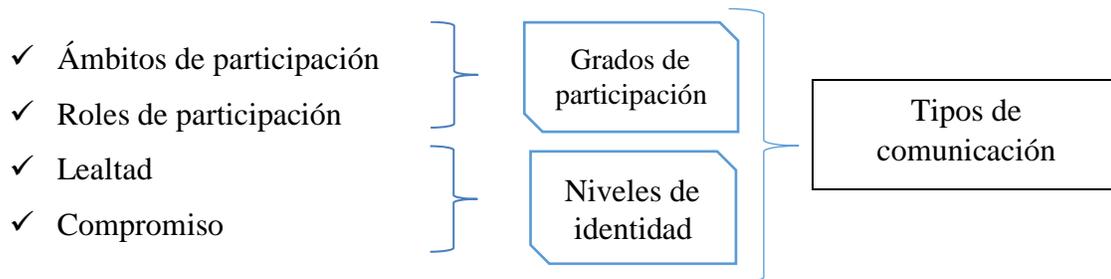
Del mismo modo, como se ha venido señalando, la cercanía o distancia percibida por los asociados entre las prácticas organizacionales de la cooperativa y el ideario del modelo cooperativo, pueden afectar positiva o negativamente su identificación con la cooperativa y su participación en ella.

#### 2.2.2.4 Tipos de comunicación

Además, este estudio identificó los tipos de comunicación. A este respecto, sin embargo, no se parte de definiciones conceptuales previas, sino que los tipos de comunicación se construyen en atención a las combinaciones que se evidencian en la información colectada.

Por ello en una primera instancia (como ya se ha dicho), la particular relación entre los ámbitos de la participación y los roles desde los cuales la misma se realiza nos da información que se tipifica en lo que este estudio entiende como grados de participación. En un segundo nivel de análisis se estudia la identidad a través de la lealtad y el compromiso resultando de este proceso lo que hemos llamado niveles de identidad. Para obtener los tipos de comunicación se vinculan entonces los grados de participación y los niveles de identidad (Véase la figura#3).

Figura#3. Construcción teórica de los tipos de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Siendo que este estudio busca conocer las características de la comunicación de las cooperativas cafetaleras costarricenses con sus asociados, desde los postulados de la comunicación organizacional y con apoyo en la psicología social, y una vez definidos los conceptos centrales que en materia de comunicación sustentan esta investigación y sus relaciones, se considera necesario evidenciar al cierre de nuestra elaboración teórico-conceptual, las concepciones desde las que este estudio aborda la organización.

### 2.2.3 Organización

Organización se comprende entonces como: “un conjunto dinámico de procesos técnicos y sociales, estructurados, donde interactúan sujetos en un proceso de negociación cotidiana regido por una lógica y racionalidad<sup>73</sup> propias y mediados por valores socioculturales”. (Aparecida y Grecco, citados en Huertas, 2005, p.103).

Tal y como lo plantea Marlene Marchiori (2011), entre la comunicación y la organización existe una relación de interdependencia que les hace inseparables “dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización.” (p.52)

En la organización conviven la coherencia, las ambigüedades, el orden y la arbitrariedad (Urbiola y Vásquez, 2010), el caos y la estructura, siendo un espacio en constante construcción y cambio, que se reinventa permanentemente, es también uno de concordancias, conflictos, acuerdos y tensiones. Es aquí donde habita necesariamente la dimensión del poder en la vida organizacional, esas tensiones implican y evidencian luchas por el poder, ejercicios y juegos de poder. Como señalamos antes, debemos evitar la mirada ingenua e idealista que antaño comprendió la vida en la organización como un espacio fundamentalmente armónico. Para Kaplún (2012, p.8) la organización posee una heterogeneidad constitutiva que siempre resiste, pese a los esfuerzos de convertirla en homogénea.

Además la organización, al igual que los sujetos individuales que la componen y los grupos que estos conforman, está inscrita en un contexto particular, en un espacio y un tiempo, en unas condicionales sociales, culturales, económicas, políticas, tecnológicas e ideológicas que la determinan. Pero la organización no existe sólo en el aquí y el ahora, tiene una dimensión histórica que la atraviesa. En busca de la coherencia interna, este estudio abordó en las primeras líneas la historia del café, de las organizaciones del café y en ellas, de las cooperativas; precisamente para que el análisis de la comunicación de las organizaciones cafeteras de hoy, se realice conociendo

---

<sup>73</sup> ¡También por ilógicas, irracionalidades y emocionalidades!

sus orígenes, desarrollos y retos, conscientes de la influencia de la historia en el presente, sea este personal, colectivo u organizacional. Como lo señala Margarida Kunsch (2007) “Una organización en esa perspectiva<sup>74</sup>, puede ser considerada una micro-sociedad, que opera en las más diferentes dimensiones sociales, económicas, políticas y simbólicas” (Traducción propia, p.42).

Así, una vez recorrida la historia del café y de las cooperativas cafeteras en Costa Rica, presentados los datos que de manera reciente caracterizan en general al sector agroalimentario, evidenciados el estado actual y los principales retos del cooperativismo en el país, reseñadas las indagaciones empíricas que constituyen nuestros antecedentes y elaborada la aproximación teórico-conceptual que sustenta este estudio, podemos ahora definir con propiedad, tanto el problema de investigación como las preguntas, objetivos y la construcción metodológica a partir de la cual obtenemos los resultados.

---

<sup>74</sup> Se refiere a la era digital, a los cambios en las tecnologías y a sus implicaciones en los procesos sociales.

### ***2.3 Problema de estudio***

El eje medular sobre el que gira toda nuestra investigación es: ¿Cuáles son las características de la comunicación de las cooperativas cafetaleras costarricenses con sus asociados y asociadas en su dimensión participativa e identitaria?

De dicho problema en diálogo con la elaboración conceptual se desprenden las siguientes interrogantes:

### ***2.4 Preguntas de investigación***

- ✓ ¿Cómo participa el/la asociado/a en su cooperativa cafetera? ¿Qué ámbitos, roles, y grados de participación existen? ¿Qué requisitos y limitaciones enfrenta la participación en las cooperativas de café de Costa Rica?
- ✓ ¿Existe identidad y pertenencia de la persona asociada con la cooperativa cafetalera? ¿cómo se evidencia? ¿Se han apropiado de la filosofía? ¿Se traduce esta filosofía en prácticas concretas?
- ✓ ¿Qué cercanías y distancias perciben las y los asociados a cooperativas cafeteras costarricenses entre el ideario cooperativo y las prácticas organizacionales concretas?
- ✓ ¿Cuán comprometida con el/la asociado/a está la cooperativa cafetera costarricense, según la percepción de su base asociativa?
- ✓ ¿Qué relación se da entre la participación y la identidad del asociado(a) con la cooperativa, la distribución de cuotas de poder y las tensiones por los intereses que se juegan en la organización cooperativa?
- ✓ ¿Pueden identificarse tipos de comunicación en las organizaciones cooperativas cafetaleras? ¿Qué variables les conforman?
- ✓ ¿Qué relación existe entre la identidad y la participación de las y los asociados?

En consecuencia, los objetivos general y específicos indican:

## ***2.5 Objetivos***

### **2.5.1 Objetivo general**

Analizar las características de la comunicación en las cooperativas cafetaleras costarricenses con sus asociados y asociadas en su dimensión participativa e identitaria.

### **2.5.2 Objetivos específicos**

1. Establecer los ámbitos, roles y grados de participación de las y los asociados a organizaciones cooperativas cafetaleras costarricenses.
2. Identificar la relación existente entre la identidad y pertenencia de las y los asociados a sus cooperativas de café y el compromiso de la cooperativa con su base asociativa.
3. Identificar cercanías y distancias entre el ideario cooperativo y las prácticas organizacionales en las cooperativas de café de Costa Rica, según la opinión de sus asociados y asociadas.
4. Describir las características de concentración o distribución del poder y la dirección de los intereses que predominan en las organizaciones cooperativas cafeteras costarricenses, según la opinión de su base asociativa.
5. Definir los tipos de comunicación existentes en las cooperativas costarricenses de café según las características de la participación y la identidad de sus asociados y asociadas.

En las siguientes líneas la y el lector encuentra la propuesta metodológica que incluye el alcance, enfoque y diseño de investigación, la población de estudio, el tipo de muestreo y sus características, así como las técnicas de recolección, procesamiento y análisis de los datos que elegimos.

## **2.6 Metodología**

### **2.6.1 Enfoque, alcance y diseño**

Como es sabido, cada investigador/a elige un método, una forma de construir los datos que considera la más acertada para resolver sus preguntas de investigación, desde una comprensión particular del objeto de estudio, en procura de alcanzar sus objetivos y tomando profundamente en cuenta las particularidades de la población con la que trabaja.

En términos de su enfoque esta es una investigación cuantitativa, fundamentalmente porque quisimos conocer el problema de estudio con la mayor amplitud posible y para la mayor cantidad de cooperativas y personas, contar con información que diera cuenta del total de la población en estudio, que permitiera generalizar los resultados obtenidos; se ambicionó tomar una fotografía panorámica, construir un mapa con base en el cual trazar posibles rutas de decisión y acción.

La metodología cuantitativa tiene la virtud de estudiar un fenómeno de forma estandarizada (...) Además la comunicación de los resultados en forma de estadísticas y gráficos resulta fácil y rápida de entender para el público en general y los tomadores de decisiones (Hueso y Cascant citados en Delgado, 2014, p.38)

Su alcance es descriptivo-correlacional, con énfasis en lo descriptivo, pues remite al interés por caracterizar la comunicación al interno de un sector agroalimentario específico, como lo es café. El diseño de investigación que elegimos es el transversal en atención a que, colectamos datos en campo en un solo momento.

## 2.6.2 Población

La población de estudio son las y los asociados a 17 (de las 19) cooperativas cafetaleras existentes en Costa Rica a septiembre del 2015<sup>75</sup>, número que alcanza 14.224 asociados y asociadas a lo largo y ancho del país. Así las cooperativas que participaron en este estudio, según zona geográfica son:

### Coto Brus

- COOPROSANVITO R.L.,
- COOPESABALITO R.L.

### Occidente

- COOPEVICTORIA R.L.,
- COOPEATENAS R.L.,
- COOPRONARANJO R.L.,
- COOPEPALMARES R.L.,
- COOPEALAJUELA R.L.,
- COOPELIBERTAD R.L.

### Los Santos

- COOPEDOTA R.L.,
- COPELLANOBONITO R.L.,
- COOPETARRAZÚ R.L.

### Guanacaste

- COOPEPILANGOSTA R.L.,
- COOPECERROAZUL R.L.,
- COOPELDOS R.L.

---

<sup>75</sup> Aunque en el inicio se contaba con 20 cooperativas, durante el proceso de investigación COPEMONTESDEORO R.L. dejó de existir, en tanto COOPEAGRI R.L. y COOPEUNIÓN R.L. prefirieron no participar del estudio.

Otras zonas<sup>76</sup>:

- COOPESAMPAR R.L.,
- COOPEASSA R.L.,
- COOPESARAPIQUI R.L.

### 2.6.3 Tipo de muestreo

Siendo esta una investigación cuantitativa se usó para la selección de los sujetos el muestreo probabilístico aprovechando las herramientas de la estadística inferencial. Con el objetivo de asegurar que la muestra guardara relación con la distribución proporcional de la población en las cooperativas cafetaleras costarricenses, cada cooperativa se constituyó en un estrato (en el sentido estadístico del término), con el fin de proporcionar las bases para lo que se conoce como muestreo estratificado proporcional.

Como muy bien explica Oscar Hernández (2006)<sup>77</sup>, el interés por la selección de los sujetos mediante un procedimiento sistemático, que asegure igual posibilidad de ser elegidos para todos los participantes, es propio de la investigación cuantitativa. Las bases teóricas del muestreo probabilístico, señala el autor, fueron desarrolladas por estadísticos en las primeras décadas del siglo XX.

El muestreo probabilístico selecciona, mediante un mecanismo probabilístico un número relativamente pequeño de unidades estadísticas elementales (**muestra**) de un conjunto mucho mayor (**población**), con el fin de obtener información de varias características de interés que se pueda generalizar de la muestra a la población (Hernández, 2006, p.9).

La decisión metodológica de usar cada cooperativa como estrato, se afincó además, en el conocimiento de la diversidad que caracteriza a las cooperativas costarricenses en general y a las

---

<sup>76</sup> Estas tres cooperativas se ubican respectivamente en Paraíso de Cartago, Pérez Zeledón de San José y San Carlos y Sarapiquí, Alajuela.

<sup>77</sup> Cuyo texto “Estadística elemental para ciencias sociales” es un excelente punto de partida para las personas que se inician en la investigación cuantitativa, además de ser una producción enraizada en nuestro contexto (nacional y universitario).

de café en particular, siendo que, como vimos anteriormente, las cooperativas de café se ubican en zonas geográficas del país muy diferentes entre sí, tienen adicionalmente diferentes volúmenes de producción, diversas épocas de cosecha, cantidad de activos y precios, niveles de endeudamiento diversos, y cantidad de asociados que varían en un rango amplísimo que va de 30 personas en la cooperativa más pequeña, hasta los 3.300 asociados en las más grande de las organizaciones estudiadas; por ello se eligió utilizar el muestreo estratificado proporcional, elaborando muestras proporcionales para cada estrato (cooperativa), tal y como se evidencia en la Tabla#1.

El muestreo estratificado consiste en dividir la población en subpoblaciones, llamadas **estratos**, y en seleccionar muestras probabilísticas separadas, una de cada estrato. (...) Una técnica muy utilizada para seleccionar una muestra estratificada de n elementos de una población de N elementos dividida en L estratos, es la **afijación proporcional**. (Hernández, 2006, pp.17-18).

**Tabla#1. Muestreo estratificado proporcional**

<b>Cooperativas de café que participaron en el estudio</b>					
<b>Siglas de la cooperativa</b>	<b>Total de asociados en la población</b>	<b>Porcentaje de asociados en la población</b>	<b>Total de asociados en la muestra</b>	<b>Cantidad de encuestas realizadas</b>	<b>Porcentaje de asociados en la muestra</b>
COOPELIBERTAD RL	474	3,33%	10	9	2,94%
COOPELAJUJUELA RL	33	0,23%	1	1	0,33%
COOPEVICTORIA RL	1281	9,01%	28	27	8,82%
COOPEATENAS RL	1241	8,72%	27	26	8,50%
COOPRONARANJO RL	2268	15,94%	49	51	16,67%
COOPEPALMARES R.L.	1332	9,36%	29	29	9,48%
COOPESARAPIQUI	27	0,19%	1	1	0,33%
COOPESAMPAR RL	15	0,11%	0	0	0,00%
COOPEASSA RL	124	0,87%	3	3	0,98%
COOPEDOTA RL	828	5,82%	18	18	5,88%
COOPELLANOBONITO RL	951	6,69%	20	21	6,86%
COOPETARRAZÚ RL	3370	23,69%	72	71	23,20%
COOPROSANVITO RL	905	6,36%	19	19	6,21%
COOPESABALITO	782	5,50%	17	17	5,56%
COOPEPILANGOSTA R.L.	117	0,82%	3	2	0,65%
COOPECERROAZUL RL	110	0,77%	2	4	1,31%
COOPELDOS RL	366	2,57%	8	7	2,29%
	14.224	100,00%	306	306	100,00

*Fuente: Elaboración propia.*

Para la selección de las personas que encuestamos, se siguió un procedimiento de muestreo sistemático (usando espaciado= $k$ ).

Respetando la libertad de las y los asociados de participar o no de la investigación, elegimos con idéntico procedimiento de selección, asociados adicionales, para sustituir a las personas que (siendo elegidas al azar en la muestra) prefirieron no participar. Como veremos más adelante, una de las limitaciones del estudio lo constituyó el hecho de que algunas cooperativas no contaban con marcos muestrales (listados de asociados) actualizados.

La muestra se construyó con un margen de error del 6% y un 96,6% de nivel de confianza, se usó el nivel máximo de variabilidad (50%), -en atención a la ausencia de estudios anteriores que nos permitieran contar con datos más específicos al respecto-, para obtener una muestra estadísticamente representativa de 306 personas.

Considerando que algunas de las cooperativas tienen además del café, productores de caña o plantas ornamentales (entre otros), solicitamos y verificamos con cada cooperativa que el listado de asociados aportado correspondiera únicamente a las y los productores de café.

La lista de asociados enviada por cada una de las cooperativas de café en estudio, fue depurada eliminando los datos de algunas organizaciones (como asociaciones de desarrollo, consejos pastorales, Juntas de Educación, cooperativas, centros cantonales y similares), existentes en el listado; esto por cuanto interesan únicamente las opiniones y percepciones de las personas productoras, asociadas a cooperativas de café de Costa Rica.

Pese a la depuración de las listas, antes indicada, en la recolección de datos en campo enfrentamos la limitación que supone un marco muestral (de una parte de las cooperativas) desactualizado e inexacto. En no pocos casos al llegar a las viviendas o cafetales de la persona elegida al azar, encontramos que la misma había fallecido años atrás; en otros, los números de teléfono no coincidían con ningún abonado o con la persona indicada y en menor medida, pero que significó igualmente un reto, las direcciones no concordaban con la persona indicada en la lista.

En todos los casos, las muestras fueron ampliadas siguiendo el mismo procedimiento de selección sistemática (espaciamiento) para completar la cantidad de personas que debían ser encuestadas por cooperativa. Esta es una ventaja considerable que ofrece el muestreo estratificado proporcional.

De las 306 personas encuestadas, 195 fueron hombres (67,3%) y 111 mujeres, (36,3%). Un dato que parece alentador en relación con las prácticas de inclusión de las mujeres en las actividades cafetaleras, lo señala el sexo de la persona encuestada<sup>78</sup>, pues supera con creces el 15,6% que representa el porcentaje de mujeres productoras agrícolas en el país, según los datos del último Censo Nacional Agropecuario<sup>79</sup>. Es imprescindible señalar, no obstante, que este dato no es representativo de la tenencia de la tierra, de la participación por sexo, ni de la cantidad de asociadas; pues no se configuró la muestra guardando proporciones según la variable sexo, sino que las personas elegidas, según dicha variable, son producto del azar.

**Tabla#2. Distribución de las personas encuestadas según sexo**

Sexo	Absolutos	Porcentaje
Mujer	111	36.3%
Hombre	195	63.7%
Total	306	100.0%
<i>Fuente: Elaboración propia</i>		

Pese a lo anterior, al aplicar la encuesta en algunos casos, las mujeres elegidas al azar objetaban sus capacidades o niveles de conocimiento para contestar a las preguntas; algunas de ellas aducían que eran sus padres o esposos, los que realmente se encargaban de la finca y el cultivo del café, y en consecuencia los que poseían el conocimiento requerido para contestar la encuesta; a esta duda aportaban algunos asociados que insistían en dar sus opiniones o rectificar lo expresado por sus esposas. Otro grupo de mujeres mucho más empoderadas contestaba sin dudar y censuraba la intromisión en sus respuestas.

---

<sup>78</sup> Cabe indicar que este estudio no complejizó las clásicas y restrictivas categorías otorgadas al sexo y separó la población únicamente en hombre o mujeres.

<sup>79</sup> (INEC, 2015, p.40).

La selección al azar de las personas encuestadas (hombres y mujeres) nos permite generalizar con propiedad los resultados obtenidos.

## **2.6.4 Recolección de datos: encuesta y protección a los participantes**

### **2.6.4.1 La encuesta**

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta.<sup>80</sup> El cuestionario es una técnica de recogida de información sistematizada en un formato estandarizado, cuya ventaja principal es la posibilidad de aplicación colectiva (Delgado, 2014, p.80).

Las preguntas de la encuesta derivaron, como corresponde, de un ejercicio de operacionalización de los conceptos acuñados en el marco teórico, los cuales se acotaron para lograr niveles de medición cada vez más específicos, hasta desprender las variables y a partir de ellas construir las preguntas del cuestionario. El resultado de múltiples ejercicios de operacionalización se ubica en la tabla#3, allí para cada dimensión de la comunicación (participación e identidad) los conceptos se vuelcan en constructos (o variables latentes) y éstos se decantan en indicadores; para cada indicador se consigna la variable observada (o pregunta) formulada en la encuesta y la cantidad total de preguntas por constructo, esto último con el objetivo de identificar las variables observadas sobre las que se ha colocado mayor cantidad de reactivos en la medición. La encuesta se ubica en el Anexo 1.

Para la creación de esta tipología nos apoyamos en lo señalado por Eiliana Montero-Rojas (2008) y Carmen Delgado (2014)<sup>81</sup>, quienes diferencian el concepto, del constructo, el indicador<sup>82</sup> y la variable.

---

<sup>80</sup> Aunque algunas/os metodólogas/os hacen diferencia entre el cuestionario y la encuesta, en atención a los objetivos y el tipo de reactivos que los conforman; en este estudio ambos conceptos se usan como sinónimos.

<sup>81</sup> Cuyo libro de metodología de investigación “Viajando a Ítaca por mares cuantitativos: Manual de ruta para investigar en grado y posgrado” recomendamos ampliamente.

<sup>82</sup> El uso del indicador lo apropiamos de Montero-Rojas (2008, p.16) y lo ubicamos entre el constructo y la variable.

(...) en el nivel más amplio de abstracción, estaría el *concepto*; en un segundo nivel estaría el *constructo* o uso restringido del *concepto* para un propósito científico; y en el nivel más alto de operacionalización o concreción, la *variable* (...) una variable es una propiedad o atributo que puede adquirir diferentes valores, y cuya variación es susceptible de ser medida (Delgado, 2014, pp.74-75).

**Tabla#3. Operacionalización**

<b>Participación</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Variable latente (Constructo)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas en cuestionario</b>	
			<b>Variable observada (pregunta)</b>	<b>Preguntas por indicador</b>
<b>Ámbitos de participación</b>	Información	Cantidad de información	35,45	2
		Accesibilidad de la información (mecanismo)	36,37,38,39,40,41,42,44	8
		Oportunidad de la información	43	1
	Bienes y servicios	Tipo de bien o servicio	8, 9, 10,11, 13,14,15,16	8
		Importancia atribuida al bien o servicio	19	1
	Financiero	Existencia del financiamiento	17	1
		Motivación para el financiamiento	18	1
	Toma de decisiones	Conocimientos para la toma de decisiones	26	1
		Formación para la toma de decisiones (en cooperativismo y técnica)	12	1
		Fuerza en la toma de decisiones (ejercicio del poder)	32	1
		Responsabilidades (tipo de funciones e instancias de participación)	1, 2, 3,4	4

<b>Participación</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Variable latente (Constructo)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas en cuestionario</b>		
			<b>Variable observada (pregunta)</b>	<b>Preguntas por indicador</b>	
<b>Roles de participación</b>	Trabajador	Ejercicio del rol Comportamientos propios del rol	20,21,23,25	4	
	Proveedor	Ejercicio del rol Comportamientos propios del rol	20,21,23,25	4	
	Cliente	Ejercicio del rol Comportamientos propios del rol	20,21,23,25	4	
	Dueño	Ejercicio del rol Comportamientos propios del rol	20,21,23,25	4	
<b>Intereses de la participación (Poder)</b>	Concentración del poder	Intereses que predominan	64	1	
	Participación como control	Mecanismos de control (ejercicio del poder)	46,47,48,49	4	
<b>Requisitos para la participación<sup>83</sup></b>	Confianza	Sujetos de confianza	50,51,52	3	
	Conciencia de necesidad	Participación como necesidad	24	1	
	Logística para la participación	Logística facilita la participación		28	1
		Logística limita o entorpece la participación		28,29	2
<b>Limitaciones a la participación</b>	Técnicas	Participación según cantidad de asociados	30	1	
		Participación según volumen de negocio	31	1	
	Profesionales	Autopercepción de adecuación (capacidad para participar)	26	1	
	Pisco-sociales	Delegar la participación	30	1	

<sup>83</sup> Los requisitos de información y formación, por estar directamente vinculados con la toma de decisiones, se operacionalizan en función de ella.

<b>Identidad</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Variable latente (Constructo)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas en cuestionario</b>	
			<b>Variable observada (pregunta)</b>	<b>Preguntas por indicador</b>
<b>Identidad</b>	Del asociado con la cooperativa (Lealtad y compromiso)	Conocimiento de filosofía cooperativa (principios y valores)	27, 33,34,58,59	5
		Puesta en práctica de filosofía cooperativa (principios y valores)	32,60	2
		Decisiones buscan sostenibilidad de la empresa	22	1
		Decisiones buscan retribución personal	22	1
		Exclusividad (en la entrega de la producción)	66,67,68	3
		Conciencia de pertenencia: razón de ser de la cooperativa	7	1
		Conciencia de pertenencia: razón para ser cooperativista	62	1
		Conciencia de pertenencia: valoración del aporte personal	6	1
		Conciencia de pertenencia: valoración de la razón de ser de la cooperativa	5	1
		Afectos	54,56	2
		Actitudes	Pro-actividad	57
	Optimismo		55	1
	De la cooperativa con el asociado (Lealtad y compromiso)	Posibilidades de desarrollo	70	2
		Percepción de vulnerabilidad	53,65	2
		Soporte a la permanencia del asociado	19	1
		Dirección del interés de la cooperativa	69	1
	De la cooperativa con el modelo (Lealtad y compromiso)	Objeto principal de las acciones y las decisiones	64,71	2
		Cercanía o distancia entre filosofía y práctica	61,63	2
		Cambios percibidos en la pertenencia al modelo	63	1

*Fuente: Elaboración propia con base en la teoría revisada y reseñada en el marco teórico.*

Una vez elaborada la versión final del instrumento, le sometimos a validación por expertas/os del sector cafetero cooperativo, se validó con gerentes de las cooperativas procedentes de diversas zonas del país<sup>84</sup>, personal técnico de las cooperativas<sup>85</sup> y del INFOCOOP<sup>86</sup>. A las y los participantes en la sesión presencial de validación, antes de iniciar, se les solicitó completar la fórmula del consentimiento informado vigente en la Universidad de Costa Rica (Ver Anexo 2: Consentimiento informado). La investigadora facilitó la sesión de validación, registrando las observaciones y comentarios. La sesión la grabamos en audio y de ella no realizamos transcripción alguna; pues la información colectada la usamos directamente para mejorar la encuesta.

Posterior a la validación la encuesta fue probada (prueba piloto) con veinte personas asociadas a las cooperativas de café que son parte de la población, pero no de la muestra. Una vez probado el instrumento y depurado mediante la inclusión de las observaciones, comentarios y recomendaciones de las y los expertos, amén de verificar con la prueba piloto el orden, redacción, precisión y adecuación de las preguntas a la población en estudio, se inició la recolección de datos.

Es necesario señalar que el ejercicio de decantar de los conceptos los constructos, de éstos los indicadores, de los indicadores las variables y finalmente de ellas las preguntas de la encuesta, supone un trabajo metódico y riguroso que se basa en la reflexión teórica primero y en el conocimiento de la población y los sujetos de estudio después, de modo que nos aseguremos de medir exactamente lo que deseamos medir y de formular tanto las preguntas como las opciones de respuesta en un lenguaje preciso, claro y acorde a las personas encuestadas, de ello depende en una medida la validez de nuestros estudios cuantitativos<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Agradecemos la revisión de las gerencias de COOPEPILANGOSTA, COOPESABALITO, COPELLANOBONITO (y la subgerencia).

<sup>85</sup> Agradecemos a COOPEVICTORIA y COOPETARRAZÚ en las personas de Yensy Rivera Mora del área de Comunicación y Mercadeo y Gustavo Elizondo Fallas, Gerente de IyD, Proyectos, Certificaciones y Responsabilidad Social Empresarial respectivamente, la revisión detallada, sus atinadas observaciones y recomendaciones.

<sup>86</sup> Agradecemos a Gustavo Fernández Quesada, Gerente de Comunicación e Imagen y a Warner Mena Rojas, Gerente de Asistencia Técnica del INFOCOOP.

<sup>87</sup> Además de los ya recomendados textos sobre metodología de investigación cuantitativa de Delgado (2014), Montero-Rojas (2008) y Hernández (2006), se sugiere el libro de Paulina Salinas y Manuel Cárdenas “Métodos de investigación social: una aproximación desde las estrategias cuantitativas y cualitativas” producción chilena del 2008.

Volviendo a la recolección de datos, las encuestas las aplicamos entre febrero y junio del 2015, a la base asociativa de las cooperativas cafetaleras costarricenses, a cada asociada o asociado elegido al azar, según el muestreo aleatorio arriba explicado. Las encuestas las realizamos cara a cara o por teléfono. Fue posible encuestar *in situ* al 66,3% de la muestra (203 personas), en tanto fue necesario aplicarla telefónicamente para el restante 33,7% (103 personas). Las encuestas telefónicas se reservaron para los casos en que definitivamente en las localidades no se ubicó a la persona en su vivienda, cafetal o comunidad; o bien cuando por razones de tiempo o agenda el asociado seleccionado no podía contestarnos en persona; en el menor de los casos la encuesta se aplicó telefónicamente con personas a cuyas localidades no pudimos acceder.

Visitamos la zona de Coto Brus (San Vito, Sabalito y alrededores); en la provincia de Guanacaste recorrimos las montañas de Nandayure, Hojancha y Tilarán, en la zona de los Santos Santa María, San Marcos, Llanobonito y para Occidente visitamos Alajuela centro, Grecia, Atenas, Naranjo, Palmares; así como algunos cantones de la provincia de Heredia<sup>88</sup>.

No usamos papel, sino que la encuesta la realizamos utilizando dispositivos electrónicos (tablet). Se adquirió el software denominado quicktap, que permitió la recolección de datos en campo, sin necesidad de conexión a internet.

#### 2.6.4.2 Protección de las y los participantes

Para salvaguardar la identidad de las y los asociados seleccionados al azar para contestar la encuesta, no se incluyeron preguntas sobre la identidad (nombre, edad, lugar de residencia), de modo que fuera posible asegurar el anonimato. Antes de iniciar con la encuesta, en el encabezado de la misma se incluyeron todos los elementos del consentimiento informado vigente en la UCR. Las personas que no estuvieron de acuerdo en participar, no completaron la encuesta.

---

<sup>88</sup> Para la recolección de datos en la zona de Coto Brus se realizó una única gira pues se contó con apoyo técnico de la cooperativa para identificar las residencias de las personas elegidas al azar, mientras que todas las demás comunidades se visitaron dos y hasta tres veces. La extensión promedio de cada gira fue de 4 días. La recolección de datos se inició intencionalmente con los lugares más alejados de la GAM (Coto Brus y Guanacaste). Se recomienda a las y los investigadores que realizan sus primeras experiencias en estudios por encuesta, iniciar de esta forma y programar las rutas con base en el conocimiento de las organizaciones participantes en el estudio.

Al finalizar la aplicación de la encuesta (en los casos cara a cara) se entregó a cada asociado(a) una tarjeta con la información de contacto de la investigadora; la misma información se facilitó también a la mayoría de las personas encuestadas por teléfono.

### **2.6.5 Procesamiento de la información**

La información la procesamos mediante el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés) en su edición número 22. Creamos una base de datos en SPSS en la que se vertieron las variables y sus respectivas opciones de respuesta, según nivel de medición. La información de cada encuesta fue extraída del dispositivo móvil en formato excel y luego exportada al SPSS. La base de datos se depuró verificando que la migración no alterara ni las categorías de respuesta, ni los niveles de medición de las variables.

### **2.6.6 Análisis de los datos**

A la luz de los aportes teóricos de la comunicación organizacional y la psicología social, desde la mirada de las teorías interpretativas y críticas, se analizó la información colectada, con la cual se alcanzaron los objetivos de investigación y así se caracterizó la comunicación en las cooperativas cafetaleras costarricenses.

Para analizar los datos colectados a través de las encuestas se emplearon técnicas descriptivas básicas (frecuencias y tablas cruzadas). Se construyeron además índices (índice de vigilancia, confianza, participación e identidad) con el objetivo de relacionar constructos de diferente naturaleza, para ello siguiendo lo indicado por Montero-Rojas (2008, p.20), previamente se realizó una estandarización que consiste en transformar linealmente las medidas para que las categorías de respuesta originales que dieran cuenta respectivamente del control, la confianza la participación y la identidad, se igualaran a uno, y sus opuestos (no control, desconfianza, etc.) a cero<sup>89</sup>. Para interpretar los índices se utilizó el modelo de interpretación de puntajes con referencia a normas, el cual se basa en la posición relativa del puntaje específico con respecto a los demás

---

<sup>89</sup> En todos los casos los “No Sabe” se igualaron a cero pues tienen efecto negativo sobre la participación o la identidad, no referimos por ejemplo a que, no saber si hay en una cooperativa mecanismos de control da lo mismo que no tenerlos.

(Montero-Rojas, 2008, p.20)<sup>90</sup>. En todos los índices se otorgó a las variables que los constituyen el mismo peso relativo.

El índice de confianza está conformado por las tres variables que la consultaron directamente, confianza en los(as) otros(as) asociados(as), la gerencia y el consejo de administración de la cooperativa. Procedimiento idéntico se siguió para el índice de vigilancia, constituido por la percepción de control que sobre las acciones de los otros asociados, la gerencia y el consejo de administración respectivamente, indicaron las y los encuestados.

A su vez se construyeron dos índices de participación. El primero conformado exclusivamente por variables relativas a los ámbitos de la participación, incluyendo las tres mediciones que de manera directa consultaron a las y los asociados su intervención en el consejo de administración, el comité de educación o alguna otra comisión. Aun cuando se preguntó además por la participación en la gerencia, dicha medición no se incluyó en el índice pues todas las respuestas fueron negativas (iguales a cero), éste índice se usó de base para crear los grados de participación cruzándolo con diversas variables que midieron los roles.

El segundo índice de participación incluyó las tres variables antes indicadas, más la variable de autopercepción del asociado respecto de los roles de participación en la cooperativa (proveedor/cliente o dueño), cuando en el análisis refiere al índice de participación hablamos de este segundo más completo que incluye ámbitos y roles y cuya medición se expresa de 0 a 1.

Finalmente, el índice de identidad se edifica en atención a cuatro variables, la metáfora de la pareja, la razón para ser cooperativista, la fidelidad en la entrega de la cosecha y la percepción de fidelidad de la mayoría de asociados(as).

---

<sup>90</sup> Respecto de la construcción de índices y escalas, su uso e interpretación, se sugiere a las y los interesados apoyarse en el texto “Escala o índices para la medición de constructos: el dilema del analista de datos” de Eiliana Montero-Rojas (2008). En él la autora simplifica la explicación de los procedimientos y los usos de estas herramientas estadísticas que otros(as) autoras gustan de complicar.

Tanto para el índice de participación como con el de identidad se elaboran tablas cruzadas con variables en función de las cuales se quiso conocer las características particulares que adquieren dichos índices. Por ejemplo, cómo se comporta el índice de participación en función de la veracidad atribuida a la información que se da en las asambleas, o cómo lo hace respecto de la suficiencia de la información, entre otras.

La asociación entre las variables se analizó, utilizando el *Chi* cuadrado ( $X^2$ )<sup>91</sup> y en algunos casos, se aplicó la prueba *t* para la comparación de medias en muestras independientes.

La construcción de una muestra probabilística, como se indicó, permite generalizar los resultados al total de la población de las 17 cooperativas en estudio, se utiliza en la construcción del análisis una generalización puntual (también llamada inferencia o estimación puntual), esto es, el mismo porcentaje que se evidencia para la muestra se generaliza a la población (Hernández, 2006, pp.4-5).

Iniciamos a continuación el tercer y último capítulo de esta tesis, en el que presentamos los resultados y los reflexionamos desde la teoría, para arribar después a las conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>91</sup> En atención a las características de las variables, pues la mayoría son categóricas.

## Capítulo 3. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.1 Resultados y análisis

De seguido presentamos las mediciones realizadas para cada una de las variables y los resultados obtenidos a través de ellas para las dimensiones en estudio, los cuales discutimos frente a la teoría para así ir respondiendo a lo largo del análisis, a los objetivos planteados. Al cierre del acápite resumimos -con el objetivo de facilitar y amistar la lectura-, los principales hallazgos identificados tanto para *participación* como para *identidad*.

Los resultados y su discusión, se despliegan en el mismo orden en que los conceptos, constructos e indicadores se plantearon en la tabla de operacionalización de variables. Todas las frecuencias extraídas a las variables nominales que se presentan en tablas, se ordenaron de mayor a menor para facilitar su lectura. Para todos los estadísticos descriptivos que se grafican o colocan en tablas en este apartado de resultados y análisis, se trabajó con los porcentajes válidos, en los casos en que las variables incluían valores perdidos<sup>92</sup>, dicho dato se evidencia en cada tabla, respectivamente.

#### 3.1.1 Participación

Como señalamos en la metodología, la participación se midió operacionalizando cinco conceptos, a saber: sus ámbitos, roles, intereses, requisitos y sus limitaciones. Con el primer objetivo específico nos propusimos establecer adicionalmente los grados de participación, en este acápite de discuten e interpretan tales hallazgos.

---

<sup>92</sup> Como es sabido, los valores perdidos representan aquellas opciones de respuesta que no corresponden a casos específicos, no aplicando para ellos. Por ejemplo, al consultar a las personas si la información que se comparte en la asamblea es o no verdadera, quienes no asisten a las asambleas no tienen forma de saber, por esto, esta pregunta no aplica para ellos/as, de modo que se considera un valor perdido y los datos válidos se construyen -siguiendo el ejemplo- únicamente respecto de las personas que sí asisten a las asambleas.

### 3.1.1.1 Ámbitos de la participación

En el nivel más básico de la participación se colocó la **información** lo cual se confirmó en el proceso de recolección de datos al aplicar las encuestas, pues en no pocos casos, los mismos asociados mostraban en su discurso esa jerarquía donde lo mínimo posible es informarse, luego participar en las actividades de venta de insumos en la cooperativa, asumir la responsabilidad de un crédito o de diversos tipos de endeudamiento y en el nivel superior participar activamente de la toma de decisiones. Se afirma entonces que lo mínimo que la cooperativa y el asociado pueden hacer en cuanto a comunicación, es crear y mantener canales de información oportunos, eficientes y legítimos. Se analizó la cantidad, la veracidad y la oportunidad de la información otorgada por la cooperativa; así como el medio de transmisión.

Los resultados muestran que en el 64,4% de los casos, las personas se consideran en general suficientemente informadas. El restante 36,6% no lo está. El 68,4% opina que la información que se da en la asamblea es suficiente, en tanto 13% juzga que nunca o casi nunca esa información le resulta suficiente. Por otra parte, el 73% dice entenderla siempre o casi siempre y en oposición, un 9,1% dice no entenderla nunca o casi nunca. En ambos casos el 17% se ubica en el medio: “a veces” es suficiente y “a veces” se logra entender.

**Tabla#4. Suficiencia de la información que brinda la cooperativa**

Suficiencia de la información que la cooperativa brinda en general		
	Absoluto	Porcentaje
Sí	197	64.4%
No	109	35.6%
Total	306	100.0%
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

**Tabla#5. Suficiencia de la información brindada en asambleas según frecuencia**

En las asambleas de su cooperativa la información que se da es suficiente				
		Absoluto	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	110	35.9%	44.0
	Casi siempre	61	19.9%	24.4
	A veces	44	14.4%	17.6
	Casi nunca	29	9.5%	11.6
	Nunca	6	2.0%	2.4
	Total	250	81.7%	100.0
Perdidos	No aplica	56	18.3%	
Total		306	100.0%	

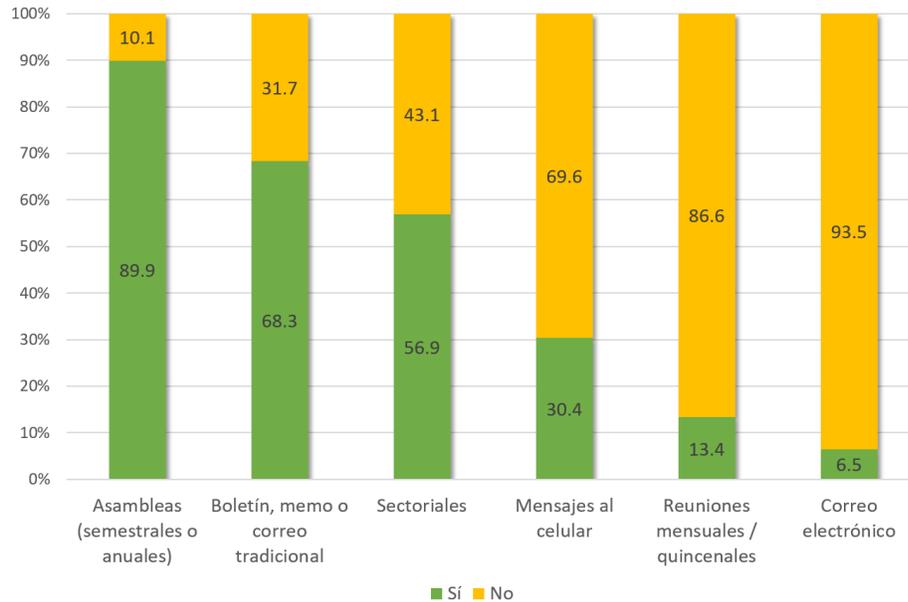
*Fuente: Elaboración propia.*

En lo que refiere a la oportunidad de la información que las y los asociados reciben de la cooperativa, los datos muestran que mayoritariamente la información llega muy a tiempo o a tiempo (82%) mientras que para casi una quinta parte de los asociados (18%) la información llega de manera inoportuna, a destiempo o muy a destiempo.

Si bien las opiniones favorables en las tres primeras mediciones (suficiencia de la información general y en asamblea, e inteligibilidad de la información) son mencionadas superando en todos los casos el 60% de las y los consultados, no es para nada desdeñable que entre una décima y una quinta parte de la población indique recibir información insuficiente, inoportuna e incomprensible, en tanto casi un 40% dice estar desinformado.

Adicionalmente se consultaron los medios más usados por la cooperativa para informar a su base asociativa de las decisiones tomadas y el medio preferido por las y los asociados. Las asambleas son el espacio privilegiado por las cooperativas, según la opinión de sus confederados (83,9%), seguidas de las comunicaciones escritas en formato tradicional (68,3%), las sectoriales (56,9%), los mensajes al celular (30,4%), las reuniones frecuentes (13,4%). Los correos electrónicos (6,5%) son los medios que, en opinión de las y los consultados, usan escasamente sus cooperativas para comunicarles lo decidido. El siguiente gráfico aglutina todas las preguntas respecto de los medios.

*Gráfico#1. Medio más usado por la cooperativa para informar decisiones*



*Fuente: Elaboración propia.*

Los medios predilectos de las personas encuestadas para recibir información de su organización, se dividen prácticamente en un tercio para cada selección: las reuniones siguen siendo el mejor mecanismo para ser informados (29,1%); los tradicionales boletines, memos o comunicaciones remitidas por correo son el segundo favorito (27,1%) y en tercera instancia privilegian la mensajería al celular (26,1%). Estas opciones de respuesta aglutinan el 84,2% de las contestaciones. En porcentajes mucho menores se ubican el correo electrónico, la llamada telefónica, la visita a sus casas o cafetales y un “otros” que incluye la mezcla de algunos de los medios indicados, o la referencia explícita a la Radio en Tarrazú. Un asociado indicó al explicar su selección de “otros” que no interesaba el medio porque “Lo que dicen, yo no lo entiendo”.

**Tabla#6. Medio elegido por asociados(as) para comunicación**

Medio	Absoluto	Porcentaje
Reuniones	89	29.1%
Corre normal, boletín o memo	83	27.1%
Mensaje al celular	80	26.1%
Correo electrónico	26	8.5%
Llamada telefónica	16	5.2%
Otros	7	2.3%
Visita (presencial)	5	1.6%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En síntesis, podemos decir sobre la información, que las mejores calificaciones son para la oportunidad con que se recibe la información emitida por la cooperativa (82%) en tanto hay aspectos de mejora en los niveles de comprensión que alcanza la información que se da en las asambleas (25% no la entiende o la entiende a veces) así como en la cobertura de la misma (que desciende a un 68%), el ámbito de mayor trabajo en el área de información según se desprende de la opinión de las asociadas y asociados a cooperativas cafeteras, está en la impresión general de sentirse suficientemente informado que alcanza sólo al 64% de las y los encuestados. Al tiempo que los formatos más clásicos parecen ser los más usados y los más solicitados (reuniones, asambleas, cartas, memos, boletines); los mensajes al celular son reportados por casi un tercio de la población en estudio (tanto en su uso como en su preferencia).

En el segundo ámbito de la participación en análisis, los *bienes y servicios*, encontramos que un 97% indica que las cooperativas cafetaleras venden insumos, 94% que dan servicios de beneficiado, industrialización o comercialización, 81% de los asociados exterioriza que su cooperativa les brinda asistencia técnica (especialmente relacionada con el acompañamiento de los ingenieros en campo)<sup>93</sup>, mientras 65% menciona los servicios no financieros (como almácigos o abonos orgánicos); y 62% cita la capacitación en cooperativismo otorgada por sus organizaciones cooperativas.

En lo que refiere a los servicios de asistencia técnica, acompañamiento en campo y abonos orgánicos, es justo señalar que en materia ambiental las cooperativas de café han sido pioneras. Así lo evidencian los diversos proyectos de uso de energía renovable, reciclaje, disminución en el consumo de agua y su gestión, reducción de emisiones de gas para prevenir el calentamiento global, o los reconocimientos de Bandera Azul Ecológica recibidos por las cooperativas del sector; el sello de carbono neutralidad obtenido por COOPEDOTA R.L. y el reciclaje de aceites para generar biodiesel en COOPEVICTORIA R.L. son sólo algunos ejemplos.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Cerca del 20% faltante indica que este servicio no se presta en su cooperativa. Se indica *los ingenieros* porque, efectivamente, la amplísima mayoría, son hombres.

<sup>94</sup> El Plan Estratégico del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2014, p.10) del Gobierno de Costa Rica (2015-2018) menciona que en la actividad cafetalera se han desarrollado acciones tanto de medición como de mitigación, orientadas a la reducción y uso eficiente de los fertilizantes nitrogenados, el agua y la energía, así como los sistemas agroforestales y la medición de la huella de CO2 en diez beneficios de café. Chacón-Cascante (2015, pp.13-14) resalta entre las particularidades de este proceso el hecho de que constituye el primer NAMA café del mundo (la meta de NAMA Café es producir y procesar de manera sustentable y baja en emisiones con co-beneficios sociales, económicos

Por otra parte, aunque siempre en relación con los servicios, resultan en extremo interesantes, por la peculiaridad y la distancia con sus giros empresariales, los datos sobre servicios funerarios y médicos que otorgan las cooperativas de café a las y los asociados(as) y a sus familias; así como el bono de vivienda: 44,7%, 39% y 10% de las personas encuestadas conoce la existencia de estos servicios, respectivamente. En varias zonas del país, las cooperativas de café cuentan con sus propios cementerios y tienen contratado personal de salud que atiende tanto a las y los asociados directos, como a sus familias; en algunos casos brindan el servicio de especialidades médicas con las que no cuentan los sistemas de salud públicos en las particulares localidades.

Adicionalmente encontramos que las cooperativas de café, comparten una diversificación de servicios que incluye almacén de suministros, supermercado y gasolinera; en diversas zonas estos servicios se ubican en duplas, en otros casos en tríos, así, en múltiples combinaciones los localizamos en Occidente, Los Santos, Pérez Zeledón y San Vito<sup>95</sup>.

Vale la pena indicar que en todos los casos, el porcentaje restante (para ajustar al 100%) responde a aquellas cooperativas en las cuales estos servicios no se brindan, pues las respuestas que reportan desconocimiento directo de los y las asociadas sobre su existencia, no sobrepasa en general el 2,6%; únicamente para los servicios funerarios y sobre el bono de vivienda, la opción “No sabe” sube a 7,8% y 8,8%, respectivamente.

Sobre la importancia atribuida por las y los encuestados al bien o servicio brindado por la cooperativa tenemos que, en el primer lugar se ubica lo que vincula con la producción de café (31,4%); subsidios y financiamiento, así como servicios, ocupan los siguientes puestos (con 20,6 y 19,6% respectivamente). Un 14,4% de las y los asociados permanece en su organización por lealtad, dicha lealtad a la cooperativa en particular o la filiación al modelo y sus axiomas en general, alcanza casi a una quinta parte de la población (19,6%)<sup>96</sup>. Las opciones de respuesta marcadas con asterisco en la siguiente tabla, corresponden a la opción “otros” indicada por las y los encuestados.

---

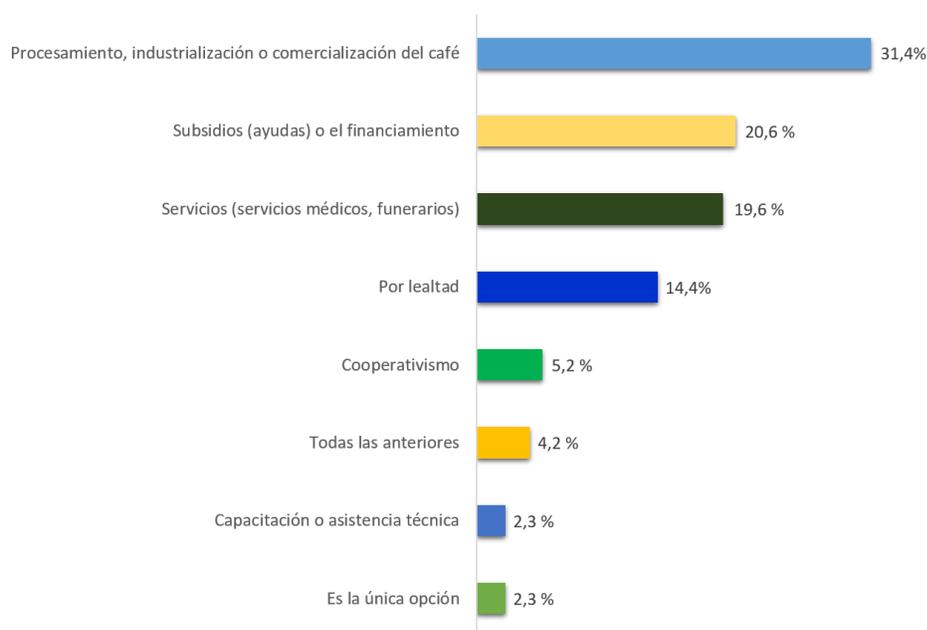
y ecológicos que mejoren la adaptación al cambio climático) y es uno de los pocos enfocados en agricultura. La autora aduce que NAMA café funciona como un laboratorio para otros sectores agropecuarios nacionales e inclusive para el resto de países, especialmente tropicales donde las condiciones agroecológicas y sociales son similares a las de nuestro país.

<sup>95</sup> Esta diversificación de servicios no es nueva, ya Rojas *et al* (1991) la habían identificado en los años de 1990.

<sup>96</sup> Estos datos se discutirán más ampliamente en el análisis de la identidad.

Estos resultados refuerzan lo señalado en la reconstrucción histórica sobre el origen de las cooperativas agrícolas, según el cual prevalecían los intereses empresariales sobre los sociales, reivindicativos o identitarios (Acuña, 1986, p.118; Franceschi, 2014, p.113). Según el ideal filosófico, tantas veces mencionado, lo empresarial y lo social deberían estar al mismo nivel, es decir, generar riqueza para distribuirla procurando el bienestar. Es necesario además, indicar acá que la mayoría de las cooperativas en estudio, realizan las labores de industrialización y comercialización<sup>97</sup>, lo cual, como vimos en la contextualización es una marca de nacimiento que perdura hasta nuestros días y que las y los asociados reconocen señalándola como la motivación principal para continuar en la organización.

*Gráfico#2. Principal razón de permanencia de las y los asociados en la cooperativa*



*Fuente: Elaboración propia.*

En resumen, sobre los servicios podemos decir que una significativa mayoría sabe de su existencia (del 97% al 61% en dependencia del servicio específico), y también otorga particular importancia a los servicios que da la cooperativa directamente vinculados con la producción, la industrialización y la comercialización del café, así como el financiamiento (juntos suman 70%).

<sup>97</sup> La cual ha tendido con los años a niveles cada vez mayores de especialización.

En un tercer nivel, como se explicó en el marco teórico, se pensó el acceso al crédito como una cota de mayor participación del asociado en la cooperativa, en un ámbito que se llamó *financiero*. Encontramos que el 30% de las personas encuestadas tiene un crédito con su cooperativa cafetalera; sin embargo, para interpretar adecuadamente este dato, es necesario indicar las características diversas que adquiere en las múltiples cooperativas en estudio, pues hay cooperativas que dan créditos y otras que no, algunas los dieron y ya no tienen más este servicio, otras lo han brindado a sus asociados de manera más reciente, en muchos casos son en realidad intermediarias de créditos (como los fideicomisos que el MAG brindó para paliar las consecuencias de la más reciente crisis de la roya); y en otros casos lo que las y los asociados entienden como crédito, es en realidad la financiación de la cosecha o la posibilidad de adquirir insumos en los almacenes cooperativos en cómodas cuotas.

**Tabla#7. Tenencia de crédito con la cooperativa**

Tiene usted algún crédito con la cooperativa		
	Absoluto	Porcentaje
Sí	91	29.7%
No	215	70.3%
Total	306	100.0%
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

Múltiples autoras y autores (Calvo y Wachong 1998, Sanchis Palacio y Campos Climent, 2005; Sanchis Palacio y Melián, 2009; Melián y Campos, 2010 citados en Soler, Melián y Sanchis 2010) en el contexto nacional e internacional han señalado, por un lado, el importante papel que tienen para las economías nacionales las pequeñas y medianas empresas y por el otro, las dificultades que enfrentan para acceder al crédito<sup>98</sup>.

El emprendimiento social que tiene lugar en el ámbito del Desarrollo Local y cuyo fin es la inserción sociolaboral de colectivos con mayor riesgo de exclusión, está demostrando ser una fórmula especialmente adecuada para la generación de empleo estable y de calidad.

Sin embargo, uno de los principales obstáculos (...) es la dificultad para obtener fuentes de

---

<sup>98</sup> Véase la reconstrucción histórica que sobre esta materia elabora Jiménez (2013) resaltando la relación entre los grandes cafetaleros, el crédito y la política nacional. Lo mismo que el papel que Sick (1993) le atribuye al crédito en relación con la fidelidad en la entrega de la producción para su industrialización.

financiación externas adecuadas a las necesidades de los colectivos emprendedores de dichas iniciativas (...). La débil estructura de capital que caracteriza a esta clase de entidades, las obliga a buscar fondos financieros externos que no siempre son fáciles de conseguir por las fuertes imposiciones en cuanto a condiciones, garantías y avales que acarrearán (Soler *et al* 2010, p.113).

Chacón-Cascante (2015, p.11) indica para el agro costarricense que

en el país se carece de políticas crediticias, de seguros y fiscales que se adapten a las necesidades y características reales del sector. Si bien existe el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), la disponibilidad de fondos estatales es limitada en relación a las demandas de recursos por parte del sector.

Esta misma autora recalca que los retos financieros e institucionales del sector agroalimentario siguen siendo los mismos que los vivenciados en el pasado, ahora con el agravante de que el cambio climático trae desafíos adicionales (2015, p.3).

Vale la pena indicar que para Soler *et al* (2010, p.115) lo mejor para financiar proyectos de emprendimiento local, es la conjunción de la inversión pública y privada; privada entendida como aquella vinculada a la economía social, “en este caso es muy importante conseguir fuentes de financiación propias, independientes de las decisiones políticas, adecuadas al contexto en el cual se van a llevar a cabo y no coyunturales”.

Como veremos más adelante el crédito, los pagos, el endeudamiento y la competencia con ellos vinculada, tienen un papel fundamental en la fidelidad de la base asociativa.

Por todo lo anterior, se consultó directamente a las y los asociados que tienen crédito (al 30% indicado arriba) por qué tenerlo con la cooperativa en particular, el porcentaje más alto (60,4%) aduce que las condiciones del crédito son la principal estimulante, en tanto su sentido de pertenencia es la segunda motivación (23,1%). Para el 12,1% la cooperativa es en realidad su única

alternativa, o porque la cooperativa asumió un crédito que los asociados deben cubrir, o porque los sistemas bancarios formales no les consideran “sujetos de crédito”.

**Tabla#8. Razón de tenencia de crédito con la cooperativa**

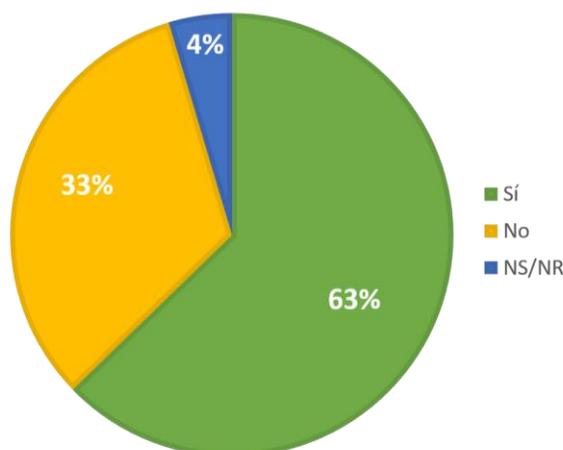
El crédito lo tiene con la cooperativa porque			
	Absoluto	Porcentaje	Porcentaje válido
Las condiciones del crédito son buenas	55	18.0%	60.4%
Es su cooperativa	21	6.9%	23.1%
No hay más opciones cerca	11	3.6%	12.1%
Otros	4	1.3%	4.4%
Total	91	29.7%	100.0%
No aplica	215	70.3%	
Total	306	100.0%	

*Fuente: Elaboración propia.*

En síntesis, pese a las particularidades del crédito señaladas arriba, resulta relevante que la participación en créditos aglutina casi un tercio de los(as) asociados(as) y son las condiciones del crédito o la lealtad a la cooperativa, las principales motivaciones en tal decisión implicadas.

Por último, respecto de los ámbitos de la participación se midieron variables sobre la **toma de decisiones** que incluyen la formación en cooperativismo, la fuerza en la toma de decisiones, así como el tipo de funciones y responsabilidades asumidas por las y los asociados a las cooperativas de café en estudio; éstas últimas en función de las características de las diversas instancias de participación.

Gráfico#3. Capacitación en cooperativismo brindada por la cooperativa



Fuente: Elaboración propia.

Poco más de la mitad (un 62,7%) de las personas encuestadas dice que su asociación cooperativa le otorga formación en cooperativismo; el porcentaje restante indica que su cooperativa en particular no le ha brindado esta capacitación (32,7%), o no sabe (4,6%). Si la formación en cooperativismo se piensa como un requisito *sine qua non* para que la base asociativa pueda ejercer su participación con conocimiento de causa, haciendo uso del instrumental cooperativo y ejercitando la filosofía que preconiza el modelo, estamos ante un dato que ratifica las alarmas existentes para la realidad nacional, desde la celebración del V Congreso Nacional Cooperativo,<sup>99</sup> en el que se llamaba la atención sobre la necesidad urgente de capacitar en ética cooperativa; lo cual se ratificó, como vimos, en el último Censo Nacional Cooperativo (2012).

Además de la formación en cooperativismo, con la intención de medir la fuerza (cuotas de poder) en la toma de decisiones en las cooperativas cafeteras en el momento presente, se consultó por la participación según órgano cooperativo. Cerca de la mitad de la población en estudio señala que el consejo lleva la voz cantante (45,5%), seguido de lejos de la gerencia (19,3%); si sumamos las diferentes opciones de respuesta que aglutinan consejo y gerencia, el dato asciende al 77,8%. Los asociados ocupan –según ellos mismos– una pequeña cuota de poder en lo que respecta a su participación en la toma de decisiones (13,1%).

<sup>99</sup> La normativa existente manda la realización de Congresos Cooperativos, que constituyen espacios de reflexión, debate y toma de decisiones estratégicas (y en algunos casos operativas), sobre el accionar del sector a nivel nacional, regional y sectorial.

**Tabla#1. Participación en la toma de decisiones**

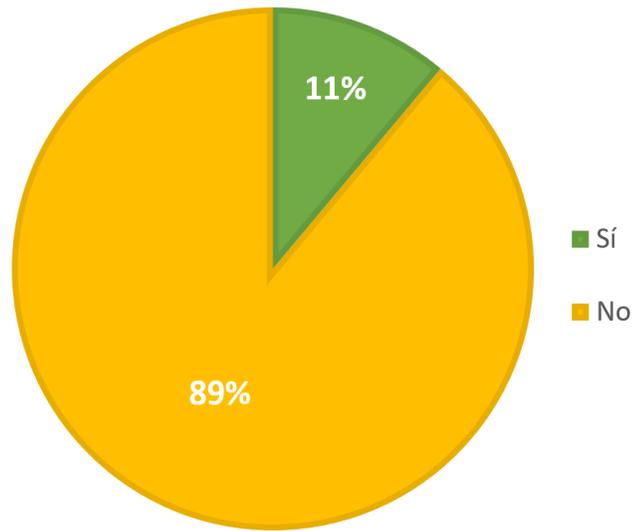
En su cooperativa en este momento quiénes participan más en la toma de decisiones		
Instancia cooperativa	Absoluto	Porcentaje
El Consejo de Administración	139	45.4%
La Gerencia	59	19.3%
Los asociados	40	13.1%
Consejo y gerencia	40	13.1%
Consejo y asociados	13	4.2%
Todos	11	3.6%
Gerencia y asociados	4	1.3%
Total	306	100.0%

*Fuente: Elaboración propia.*

Las asambleas de asociados son el órgano máximo de toma de decisiones de las cooperativas, luego de la cual se ubica el consejo de administración y los comités tanto de vigilancia como de educación. La gerencia hace funciones administrativas y ejecuta las decisiones definidas por la asamblea y el consejo. La asamblea nombra al consejo y los comités. El consejo nombra a la gerencia de la organización.

Al consultar a las personas asociadas si han participado en el Consejo de Administración o en los Comités de Educación o Vigilancia, en la gerencia o bien en algún otro comité en particular, se indagó en los ámbitos de la participación según órgano cooperativo. Los datos revelan que una muy importante mayoría (entre el 87% y el 92%) no ha participado nunca en los órganos de toma de decisiones, los cuales existen para la creación de propuestas, la dirección, el desarrollo y el control de las cooperativas. Solo un poco más de una décima parte se ha involucrado en ellos (entre el 8% y el 13%).

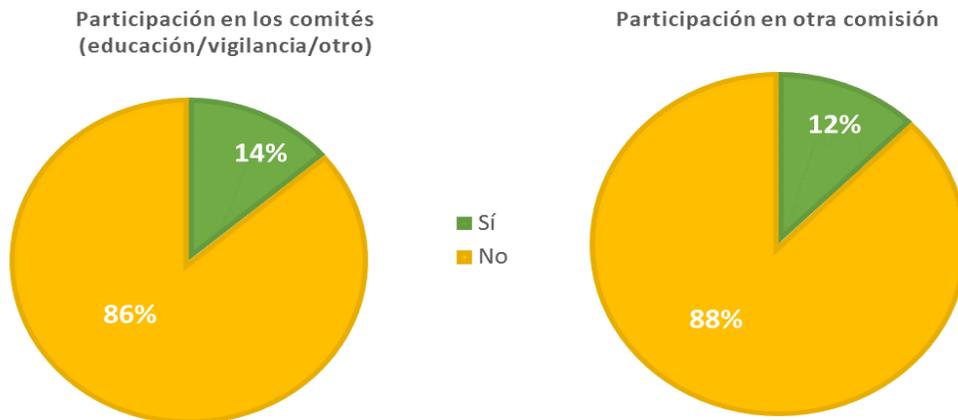
Gráfico#4. Participación en el Consejo de Administración



Fuente: Elaboración propia.

Los datos parecen evidenciar lo planteado por Angulo y sus entrevistados cuando señalan respecto de la participación en diversas organizaciones en el país que “es una cuestión de los grupos de poder, pero también es una cosa parte de nuestra idiosincrasia de no participar no porque no nos guste sino porque además no estamos educados para la participación” (2010, p.69).

Gráfico#5. Participación en comités



Fuente: Elaboración propia.

De las 42 personas que sí han participado en los comités (educación/vigilancia/otro), la mayoría lleva menos de un año o dos años en el cargo (12 y 8 personas respectivamente), en tanto que 6 personas alcanzan los cuatro años de pertenecer a estos órganos. Llama poderosamente la atención el hecho de que dos personas tengan 20 y 30 años, respectivamente, en alguno de los comités (Ver Anexo 3).

La permanencia en los consejos de administración parece menor pues de las 34 personas que se han incorporado a tales labores, 10 han ocupado el cargo por menos de un año, 5 por un año y otras cinco por 2 años. Es decir 20 de las 34 personas han participado dos años o menos en el consejo. Quien más tiempo lleva en el cargo ha cumplido los 12 años de labor (Ver Anexo 3).

Las 38 personas que han participado de alguna otra comisión, han sido fundamentalmente delegados(as), como se explicará más adelante, la función de delegados(as) se ejerce en aquellas cooperativas cuya cantidad de asociados excede las posibilidades de participación eficiente en las asambleas de toda la base asociativa, y por ello se nombran representantes regionales, en quienes las y los asociados de una zona geográfica, delegan literalmente, su voz y su voto.

La última de las mediciones que se realizó respecto de la toma de decisiones, en el nivel más amplio y complejo de los ámbitos de la participación, fue consultar a las y los asociados las características de su concurrencia a las Asambleas. Sin importar su giro empresarial todas las asociaciones cooperativas, según la normativa, deben reunirse al menos una vez al año, presentar informes de labores y definir el rumbo de la organización durante el siguiente lustro.

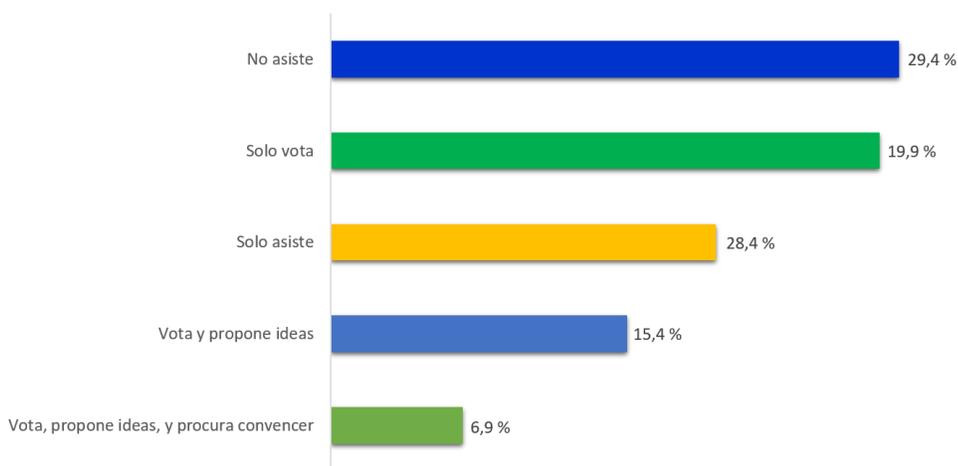
Con la variable en análisis se midió tanto la asistencia a las asambleas como los niveles de participación. Así encontramos que el porcentaje más alto 29,4%, corresponde a las personas que **no asisten** al espacio privilegiado de rendición de cuentas y definición de acciones, esto confirma lo señalado por investigaciones en sectores cooperativos de otras latitudes, especialmente en España (Mozas 2000, 2002) e incluso en el contexto costarricense una década atrás (Ciruela 2006).

Además, como veremos más adelante, las y los asociados a cooperativas de café indican que es justamente la dimensión más básica de la comunicación, es decir la información, lo que más

necesitan para involucrarse realmente en la toma de decisiones; entonces aparece la paradoja, ¿cómo informar a ese tercio de la población que no asiste a las asambleas? En las conclusiones y recomendaciones esbozamos algunas propuestas.

Respecto de los niveles de participación tenemos un 20% que sólo asiste a las asambleas, 28,4% además de asistir, vota; un 15,4% vota y propone ideas; mientras que solamente un 6,9% de quienes asisten a las asambleas tiene el papel más activo en ellas, pues, además de votar y proponer ideas, procura convencer a los demás asociados de su punto de vista. Agregando estos datos obtenemos que un 70% de las y los asociados asiste a las asambleas, lo cual es en sí mismo alentador; no obstante, los datos dibujan un panorama preocupante para el sector cooperativo cafetalero, pues menos de un 10% de su población se involucra activamente en la toma de decisiones y un tercio ni siquiera está interesado en conocerlas.

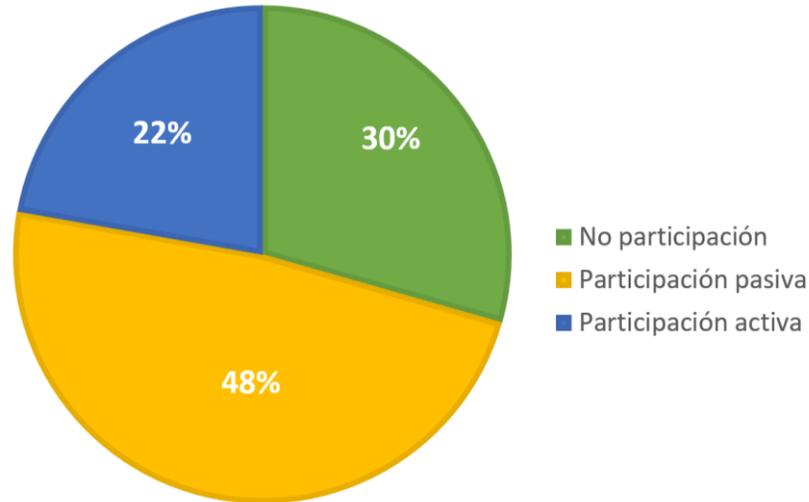
*Gráfico#6. Participación en las asambleas de asociados y asociadas*



*Fuente: Elaboración propia.*

Con base en los datos anteriores se construyó una tipología de participación, con tres categorías, no participación (no asiste a asambleas), participación pasiva (asiste y vota) y participación activa (propone ideas y procura persuasión). Como se observa en la tabla siguiente cerca del 80% de los asociados se ubica en las dos primeras categorías (no participación/participación pasiva). Y una quinta parte asume la participación ideal.

Gráfico#7. Tipo de participación en las asambleas de asociados(as)



Fuente: Elaboración propia.

Como se señaló en el estado de la cuestión, Garrido (2013, p.22) aborda las razones por las cuales las y los productores agrícolas no participan de las cooperativas, uno de sus conceptos, puede aportar en el análisis de los resultados.

Los *costes de transacción* son los costes en los que incurren los agentes económicos (aunque solo sea invirtiendo un tiempo que podrían dedicar a otras actividades) con objeto de conseguir que los acuerdos (formales o de carácter informal) a que llegan con otros agentes sean respetados.

Al parecer las y los cooperativistas de café no encuentran las motivaciones necesarias para incurrir en dichos costes.

**Tabla#10. Regiones cooperativas según tipo de participación**

Regiones Cooperativas	Tipos de Participación			Total
	No participa	Participación pasiva	Participación activa	
Los Santos	39	49	22	110
Occidente	42	70	31	143
Coto Brus	7	19	10	36
Guanacaste	2	8	3	13
Otras zonas	0	2	2	4
Total	90	148	68	306

*Fuente: Elaboración propia.*

Cuando analizamos los tipos de participación según la región cooperativa y estimamos los datos usando cada región como total, obtenemos que de las trece personas encuestadas para la zona de Guanacaste tres asumen una participación activa. En Coto Brus esto sucede con 10 de las 36 personas consultadas, para Occidente y los Santos, (siendo posible hacer la comparación usando porcentajes por la cantidad de población asociada a cooperativas de café en ambas zonas) podemos decir que una quinta parte de su base asociativa (21,6% y 20% respectivamente) participa muy activamente en la vida de sus cooperativas. Tanto para Occidente como para Los Santos la participación pasiva la ejercen un 35% y 29% de sus asociados(as), respectivamente.

Un dato importante respecto de la asistencia a las asambleas de asociados es, como se introdujo con anterioridad, que las cooperativas grandes por una cuestión de logística funcionan con delegados. De modo que las asambleas no son ya un espacio en el que participan todas y todos los asociados, sino que la participación se restringe a las y los representantes nombrados. Esto resulta de particular interés pues 6 de las 17 cooperativas cafetaleras en estudio, funcionan con asambleas por delegados, en orden de tamaño según cantidad de asociados: COOPETARRAZÚ R.L., COOPRONARANJO R.L., COOPEPALMARES R.L., COOPEVICTORIA R.L., COOPEATENAS R.L. y COOPROSANVITO R.L.

Para conocer si la existencia de las asambleas por delegados, tiene peso o no en la participación de la base asociativa, comparamos las medias de participación de ambos grupos mediante una Prueba *t* para muestras independientes. Los datos evidencian que las cooperativas que tienen delegados tienen en promedio menos participación (.14) que aquellas que no los tienen (.17). Sin embargo,

tales diferencias no son estadísticamente significativas ( $p = .28$ ). En síntesis, podemos afirmar que la existencia de delegados en las cooperativas grandes, no afecta la participación.

### 3.1.1.2 Roles de la participación

Como se explicó en el marco teórico, los roles de la participación igual que los ámbitos, van de lo más simple a lo complejo y se piensan como círculos concéntricos, siendo el rol de *trabajador* el más básico, pasando por el *proveedor*, el *cliente* hasta llegar al *dueño* de la organización cooperativa.

El estudio nos muestra que en general los asociados a las cooperativas de café no se perciben a sí mismos como trabajadores(as) de la cooperativa, esto se evidenció desde el diseño mismo de la encuesta, cuando, al ser evaluada por las gerencias y el personal técnico de las cooperativas, así como funcionarios del INFOCOOP, una de las observaciones reiterada hacía referencia a que trabajadores de la cooperativa son las y los empleados, que laboran en las oficinas y reciben salarios mensuales y estables.

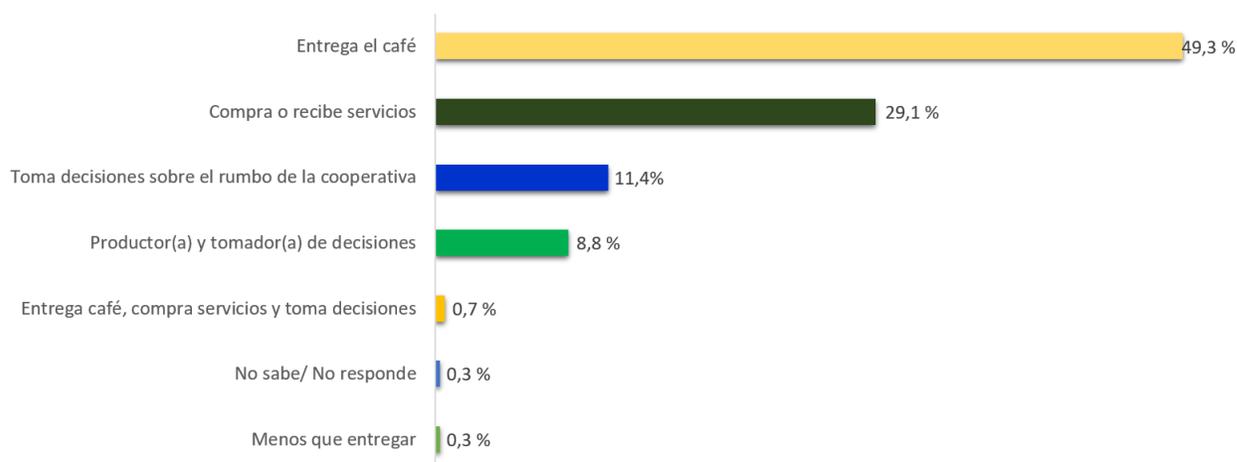
Además, la mayoría del personal no está asociado directamente a las cooperativas de café, a menos que tengan terrenos propios o heredados y por tanto tradición de producción. En un caso, incluso, una persona que salió en la muestra nos consultaba si, siendo ella funcionaria, debía contestar la encuesta que en realidad estaba pensada para asociados. Cuando le aclaramos que si había salido en la muestra era porque estaba en la nómina de asociados indicó “Ah, sí sí, pero yo soy funcionaria, eso del café es por mi papá, es que ya está muy mayor y lo pasó a mi nombre.” La anécdota ilustra el punto.

Por lo anterior eliminamos del estudio la categoría de trabajador y partimos del rol de *proveedor(a)*, *cliente*, hasta llegar al *dueño(a)*.

Se midió esta opinión mediante tres reactivos: autopercepción, percepción del rol adjudicado por la cooperativa y rol deseable para el bienestar de la organización. Los datos respaldan lo señalado

por la investigación previa (Mozas 2000 y 2002), pues en la mayoría de los casos las personas asociadas a cooperativas cafeteras se perciben a sí mismas como **proveedores** (50%), en segunda instancia como **clientes** (29%) y en tercera como **dueños** (11%), esto coincide además con la forma en que dicen ser tratados(as) por la cooperativa (47,4%, 26,1% y 20% respectivamente)<sup>100</sup>. No se presentan variaciones significativas según género<sup>101</sup>.

*Gráfico#8. Autopercepción de los asociados(as) en la cooperativa*



*Fuente: Elaboración propia.*

Lo hallado evidencia lo poco desarrollada que parece estar la veta corporativa que toda cooperativa debe tener, que asegure, por la vía de la participación activa la buena marcha de los negocios, la generación de riqueza para posteriormente ser repartida, distribuida justa y solidariamente, abonando en última instancia al mejoramiento de la calidad de vida de las y los productores, sus familias y comunidades; pues es exigua la percepción de las y los asociados como dueños(as) de sus cooperativas.

<sup>100</sup> En la formulación original se preguntaba por cada uno de los roles por separado (proveedor, cliente, tomador de decisiones), las opciones de respuesta que los mezclan (proveedor-tomador de decisiones o todos), son producto de las respuestas obtenidas en la prueba piloto de la encuesta.

<sup>101</sup> Como proveedores se perciben el 47% de los hombres y el 53% de las mujeres; como clientes 29% y 30% respectivamente y como tomadores(as) de decisiones 12% de los hombres y 10% de las mujeres.

Gráfico#9. Trato percibido de la cooperativa hacia el(la) asociado(a)



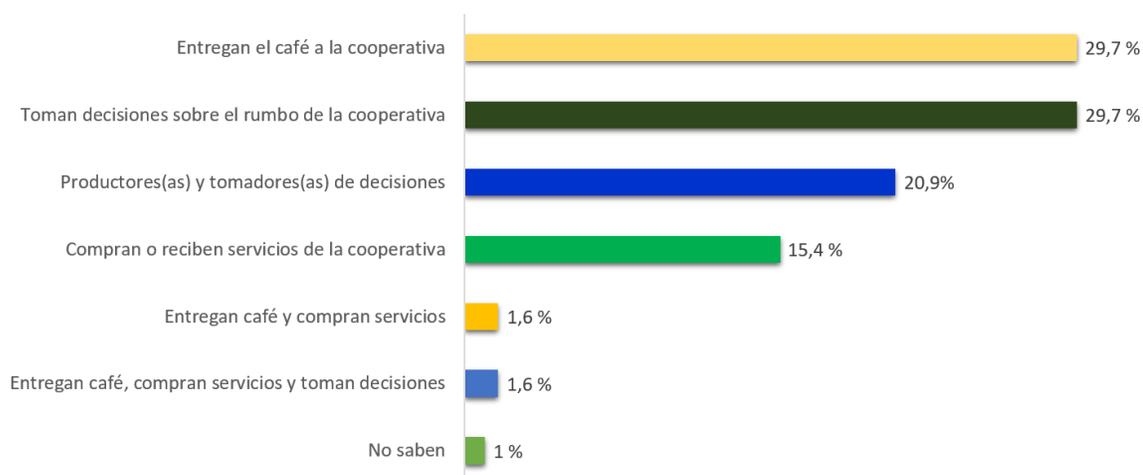
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados parecen coincidir con lo indicado por Samper (2001, p.198), pues las y los productores cafetaleros, aún hoy no están asumiendo los problemas fundamentales de su quehacer **desde una participación activa**, que articule esfuerzos con otros sectores o bien que se aboque de manera directa a la resolución de los problemas estructurales de la producción cafetera, ni de los coyunturales, esto se evidencia porque los porcentajes de personas que participan activamente en la vida cooperativa son exiguos (una quinta parte de la población total). Las trabas que se han impuesto a las y los productores, tanto desde el Estado, como desde la cultura, e inclusive desde el modelo cooperativo mismo, parecen haber calado.

Cuando cruzamos autopercepción con región cooperativa y estimamos los datos usando cada región como total, obtenemos que de las 13 personas encuestadas para la zona de Guanacaste, 9 se perciben con el rol de proveedores (entrega el café a la cooperativa), en tanto para Coto Brus esto sucede para 23 de las 36 personas encuestadas, para los Santos y Occidente, podemos decir que el 50% y 44% de sus asociados y asociadas -respectivamente- se ven en sus cooperativas como proveedores de materia prima.

Al ser consultados(as) sobre lo mejor para la cooperativa, aparece información más alentadora para quienes aspiramos a que el modelo cooperativo, acerque cada vez más la filosofía a la práctica, en el mismo nivel de importancia colocan la entrega del café y la toma de decisiones. Sumando esas opciones de respuesta, el 80% de los cooperativistas del sector cafetalero, concuerdan en que lo mejor para la cooperativa es tener a un tiempo proveedores(as) y dueños(as). En cuarto puesto colocan el rol de clientes (compran y reciben servicios) con un 15%.

*Gráfico#10. Rol ideal de los(as) asociados(as) respecto a la cooperativa*



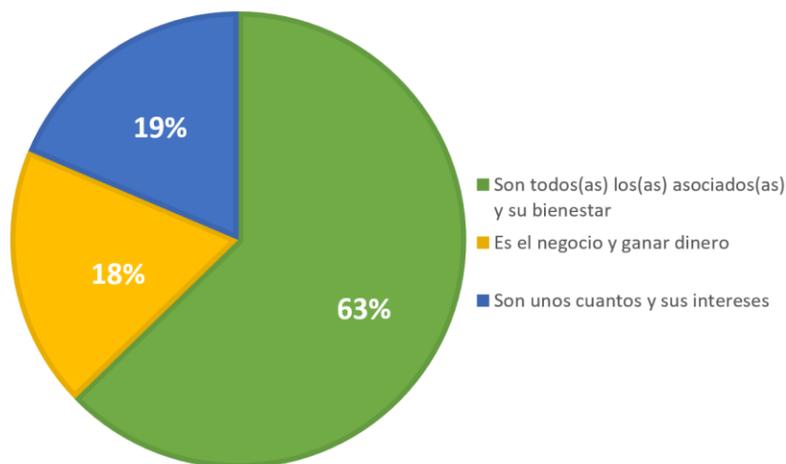
*Fuente: Elaboración propia.*

Cuando en primera instancia y con igualdad de proporciones los y las asociadas a café, aducen que lo mejor para la cooperativa es tener (a un tiempo) proveedores y tomadores de decisiones, pareciera que teóricamente hablando, están conscientes de la necesaria complementariedad en los *roles ideales* en el cooperativismo de café (proveedor/dueño). Como vimos en la contextualización hecha al grano de oro, ha sido difícil desde antaño separar los roles (Peters, 2004) pues, en no pocos casos las y los productores son también industrializadores y exportadores, éste parece ser el caso para los últimos datos en análisis.

### 3.1.1.3 Intereses de la participación

Siempre respecto de la participación, se indagó la opinión sobre las características particulares que en las organizaciones en estudio adquieren los *intereses* que se juegan y las concentraciones de poder que se dan, partiendo de la premisa de que los mismos median las prácticas participativas.

*Gráfico#11. Lo más importante en este momento en la cooperativa*



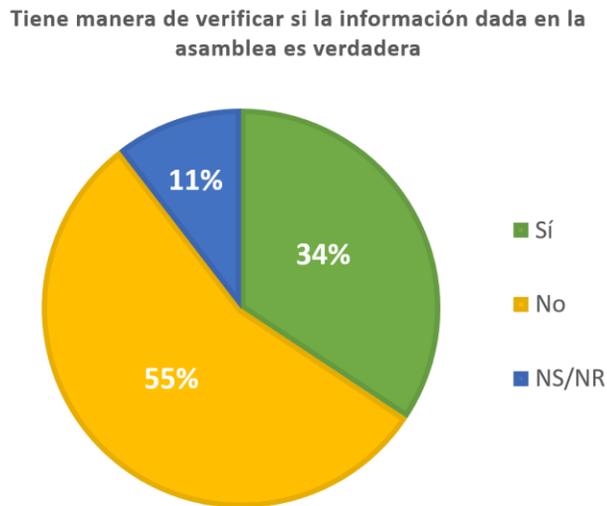
*Fuente: Elaboración propia.*

Las y los asociados consideran que son ellos(as) lo más importante para la cooperativa en este momento (62,7%), mientras que en idénticas proporciones ubican en segunda y tercera instancia, los beneficios empresariales-mercantiles y los intereses de un grupo reducido de personas en la cooperativa cafetera (18,6% respectivamente). Sobre esta materia volveremos más adelante al analizar el compromiso de las cooperativas cafetaleras con su base asociativa.

El estudio revela múltiples evidencias de que las y los asociados a café, parecieran no conocer y en consecuencia no estar en posibilidad de ejercer en la práctica, los postulados filosóficos del modelo cooperativo. Una de ellas es el hecho de que poco más de la mitad de los asociados (55,5%) apuntan no tener forma de saber si la información que se da en las asambleas es

verdadera, un 10,2% no sabe si existe o no un mecanismo de comprobación, mientras que sólo un tercio sabe que tiene formas de verificar la veracidad de dicha información (34,3%).

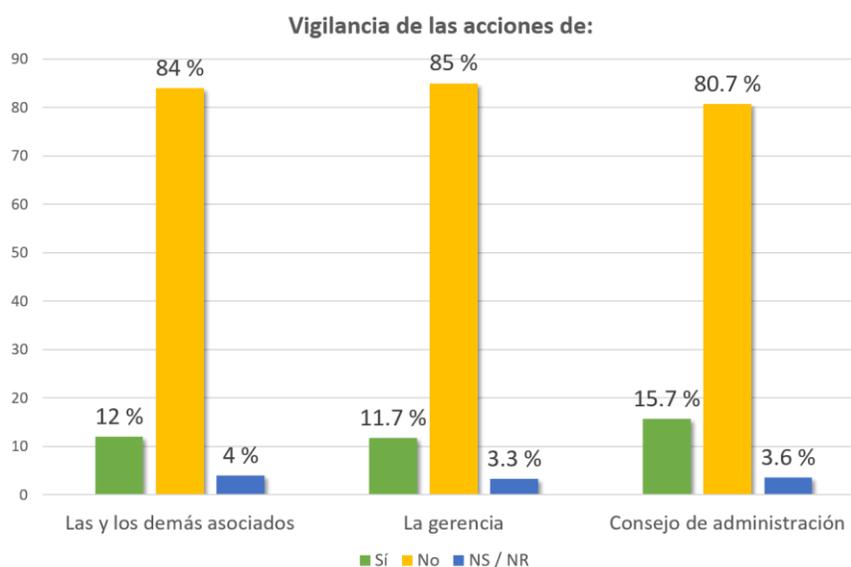
*Gráfico#12. Verificabilidad de veracidad de la información dada en la asamblea*



*Fuente: Elaboración propia.*

El desconocimiento de la filosofía cooperativa también se hace patente en relación con el control de las decisiones y acciones de los órganos cooperativos; pues reportan no tener maneras de vigilar las acciones, ni del Consejo de Administración, ni de la gerencia, ni de los otros asociados y asociadas (el porcentaje oscila entre un 84-88%). En oposición solamente entre el 12 y el 16% de la población en estudio, dice tener mecanismos de control a su disposición. Las gráficas y tablas muestran los datos específicos según instancia.

Gráfico#13. Vigilancia de las acciones de los diferentes órganos cooperativos



Fuente: Elaboración propia.

Con base en estas tres mediciones sobre el control, se construyó un índice de vigilancia<sup>102</sup>, que aporta la siguiente información: el 76,8% de los asociados a las cooperativas cafeteras en estudio reportan cero control **sobre** sus empresas cooperativas, esto corresponde a las personas que señalaron no tener **ninguna** forma de vigilar ni el accionar de sus homólogos asociados(as), ni del consejo y tampoco de la gerencia. Quienes indicaron tener control respecto de alguna de las tres instancias consultadas alcanza el 11,1%, mientras que el 7,5% exterioriza tener control sobre dos de ellas; un porcentaje menor al 5% reveló que cuenta con mecanismos para vigilar las acciones tanto de la base asociativa como de las instancias de toma de decisiones.

<sup>102</sup> En la metodología indicamos el procedimiento usado en su creación.

**Tabla #11. Índice de vigilancia**

Índice de vigilancia		
	Absoluto	Porcentaje
.00	235	76.8 %
1.00	34	11.1 %
2.00	23	7.5 %
3.00	14	4.6 %
Total	306	100.0 %

Fuente: Elaboración propia.

Tanto los datos de frecuencias como el índice de vigilancia permiten colegir que si bien en el discurso la mayoría de asociados considera que ellas y ellos son lo más importante en la cooperativa, esto se contradice con las cuotas de poder con las que dicen contar, especialmente en lo que toca a la guardia de la marcha organizacional y como vimos a los ámbitos (bienes y servicios, información y en menor medida toma de decisiones) y roles de participación (proveedores) que ejercen mayoritariamente. Afirmamos entonces (con Ortega citado en Huertas 2005) que las y los cooperativistas no están ejerciendo la *participación como control*, lo cual es coherente con la prevalente participación escasa, especialmente nula o pasiva.

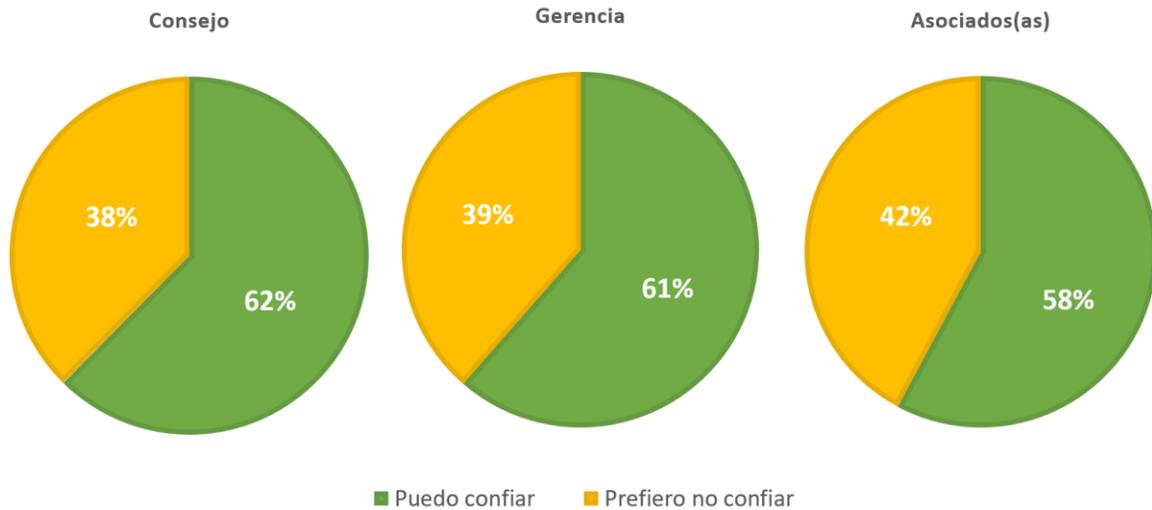
Estos datos contrastan con el ideario y el ideal cooperativo, y no parecen novedosos pues ya en el XIII Congreso Nacional Cooperativo (2014, p.39) se señaló que, pese a la formación impartida, la capacitación debe buscar el empoderamiento de las y los asociados con respecto al control de su organización cooperativa.

#### 3.1.1.4 Requisitos para la participación

Estudiando la participación se identificaron también sus requisitos. Reseñamos en este acápite los resultados relacionados con la confianza, la consciencia de necesidad (es decir, la participación entendida como necesidad) y la logística, pues entendemos que esta puede entorpecer o favorecer la participación.

Se consultó a las y los cooperativistas de café si confían en sus homólogos, es decir en las y los otros asociados, en la gerencia y en el consejo de administración de sus cooperativas. Las tres mediciones se enuncian en el siguiente gráfico.

*Gráfico#14. Confianza según órgano corporativo*



*Fuente: Elaboración propia.*

Porcentajes muy cercanos al 60% señalan que los tres órganos son sujeto de su confianza, con variaciones realmente pequeñas entre sí; sin embargo, es notable que en quien menos confían es en sus semejantes, sus iguales (42% prefiere no confiar en los otros asociados(as) a su cooperativa), también destaca el dato de que, en general confían levemente más en el consejo que en la gerencia.

Junto a Garrido (2013) consideramos que es altamente probable que cuanta más confianza exista entre los asociados, éstos tendrán mayor disponibilidad de colaborar unos con otros, y más probable será que la cooperativa funcione bien. El autor señala, como se dijo, que la confianza implica una disminución de los costes de transacción. Sugiere, además, que en no pocas ocasiones el entorno empresarial de las cooperativas aumenta los costos de transacción mediante la competencia con la intención de “provocar una salida de socios y desprestigiar a la cooperativa” (Garrido, 2013, p.26)

Adicionalmente, argumenta que es usual que los seres humanos mostremos ante la cooperación una actitud de carácter condicional, afirma que los asociados a las cooperativas agrícolas tenderán a respetar las normas de la cooperativa solo si tienen la seguridad de que los otros asociados también las respetan y si tienen además la certeza de que el cumplimiento de tales normas responde a los objetivos organizacionales (Garrido, 2013, p.25). Si leemos los datos obtenidos en relación con la confianza desde estos planteamientos, encontramos serias limitaciones a la participación, a la colaboración entre asociados y podemos afirmar que nos enfrentamos a una situación de alto riesgo en relación con la supervivencia del modelo.

A partir de las anteriores respuestas, se construyó un índice de confianza que va de cero a tres. Casi el 40% confía en todas las instancias, 25% aduce confiar en dos de tres, en tanto cerca de un 20% de las y cooperativistas del sector café no confía en nadie, y a un 15% sólo le merece confianza una de las tres entidades. Al analizar el índice de confianza según el sexo encontramos que los hombres son levemente más confiados que las mujeres (las medias se ubican en 1,89 y 1,67 respectivamente), aunque tal diferencia no resulta estadísticamente significativa ( $p = .26$ ). Que un 20% de las y los cooperativistas de café prefiera no confiar (en nadie), es un dato que explica en una medida, la escasa participación antes discutida.

**Tabla#11. Índice de confianza**

Índice de confianza		
	Absoluto	Porcentaje
.00	64	20.9 %
1.00	46	15.0 %
2.00	78	25.2 %
3.00	118	38.6 %
Total	306	100.0 %

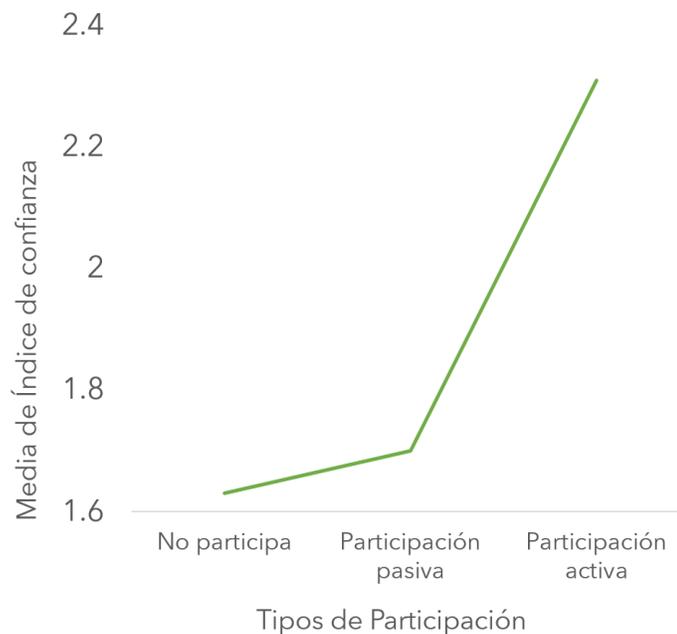
*Fuente: Elaboración propia.*

Para profundizar en el análisis de los requisitos y limitaciones de la participación contrastamos la media de la confianza con los tipos de participación. Recuérdese que estos últimos se construyeron en función de la asistencia o no a las asambleas y el nivel de involucramiento en

ellas. Cuando cotejamos los tipos de participación según el promedio de la confianza, encontramos que no hay diferencias significativas entre la no participación y la participación pasiva (asiste a las asambleas y sólo vota), en tanto existe una sentida diferencia respecto de la participación activa.

**Podemos afirmar entonces que la confianza aparece como un requisito para que se dé la participación activa** (asiste, propone ideas y procura convencer a los y las demás de sus puntos de vista). Estos datos coinciden con la correlación estadísticamente significativa (mayor confianza/mayor participación) encontrada por Antonio Ciruela ya en el 2006, para las 17 cooperativas de café estudiadas entonces.

*Gráfico#15. Tipo de participación en asambleas según índice de confianza*



*Fuente: Elaboración propia.*

Esta interpretación puede respaldarse en las afirmaciones de Samuel Garrido (2013, p.23), quien introduce en la discusión la diferencia entre los resultados de la cooperación en el corto y largo plazo, pues el autor sostiene que las acciones colectivas enfrentarán problemas por causa de la desconfianza entendiendo por tal una situación en la que la mayoría es consciente de que la cooperación será a la larga una fuente de beneficios para todos, pero en la que, a corto plazo, no

cooperando pueden obtenerse más beneficios que cooperando, por lo que se cae en una «trampa social».

Además de consecuencias en la participación en el corto plazo, la desconfianza las tiene también en el mediano plazo, tal como la afectación que produce en la relación entre los asociados, creando un ambiente de enfrentamiento. Además la desconfianza tiene secuelas de largo término, como las heridas que se fijan en la memoria de varias generaciones que, desconociendo incluso el o los hechos concretos por los que se instauró la desconfianza, actúan desde el rechazo a los modelos asociativos (Garrido, 2013, p.26)<sup>103</sup>. Ejemplificamos: un Consejo de Administración sufragó los gastos de sus miembros (y familiares) al mundial de Italia 90 con fondos de la cooperativa, los encuestados lo recuerdan y relatan aun con visible malestar -26 años después-, cuando se abordan en el cuestionario los temas de la confianza<sup>104</sup>.

Naturalmente, que el fracaso de una cooperativa repercuta o no en un sentimiento de desconfianza ante la cooperación dependerá de muchos factores (de la percepción que tengan los socios sobre si estuvo o no provocado por la mala gestión de sus directivos, de que hubiera fraude, de las deudas dejadas por la cooperativa desaparecida, etc.) (Garrido, 2013, p.26)

Coincidimos sentidamente con las y los autores que complejizan el análisis de los factores que explican las consecuencias de la desconfianza y el análisis de los procesos y comportamientos de las personas en los grupos (Martín-Baró 1999, García-Castro 2010, Garrido 2013). Así, si bien en este punto se analiza la participación y el papel que en ella lleva la confianza, merece la pena adelantar la reflexión que sobre la identidad y los datos obtenidos al respecto, daremos unas líneas más adelante, especialmente interpretándola desde los aportes de la psicología social. Por un lado,

---

<sup>103</sup> Véase también Caballer (1984).

<sup>104</sup> Otro ejemplo de cómo estas secuelas de la desconfianza permanecen en el tiempo, se evidencia en Tierra Blanca de Cartago, donde una organización en extremo importante para las y los agricultores y su comunidad, COOPETIERRABLANCA R.L., tras crecer como la espuma cerró sus puertas en 1996. Veinte años después el cooperativismo no ha logrado reposicionarse en la zona porque no hay confianza en el modelo. Otros ejemplos pueden encontrarse en las historias de COOPESUIZA R.L., COOPEJORCO R.L. y COOPECARAIGRES R.L.

la Teoría del Mundo Justo propuesta por Lerner en 1965, sostiene que los seres humanos necesitamos creer que las personas reciben lo que merecen.

La creencia de que el mundo es justo permite confrontar el medio físico y social como si fuera estable y ordenado. Sin esta creencia, sería difícil que las personas se comprometieran con proyectos y metas a largo plazo o que regularan su comportamiento social en la cotidianidad (García-Castro 2010, p.73).

Estudios empíricos como los realizados por Moore en el 2008 sobre los efectos del mantenimiento de esta ideología han mostrado que una consecuencia negativa es el desinterés en la participación en acciones colectivas; mientras que Malahy, Rubinlicht y Kaiser un año después encontraron una relación positiva entre el incremento de las desigualdades económicas en la sociedad y un incremento de las creencias en el mundo justo (citados en García-Castro 2010, p.74). Para la realidad costarricense la Encuesta de Percepciones de Desigualdad (2015) señala que la percepción de igualdad puede contribuir a fortalecer la corresponsabilidad, lo cual asumimos, opera también en el sentido contrario.

Presumimos que los hechos que han provocado la desconfianza de las y los cooperativistas de café, podrían estar fortaleciendo en ellos estas ideas de un mundo justo y mermando su sentido de corresponsabilidad, y su interés por velar activamente por el interés común. Desde este marco teórico nos preguntamos ¿será que enfrentados a hechos que han mermando su confianza en los otros asociados y en la dirigencia, en el modelo cooperativo; las y los cooperativistas del sector café han reducido por ello su participación apostando por acciones individualistas de corto plazo? Los datos hasta acá revisados así parecen indicarlo, especialmente respecto de la relación entre participación activa y confianza<sup>105</sup>.

Por otro lado, siempre desde la mirada de la psicología social, podemos basarnos en la relación propuesta por Martín-Baró (1999) entre la identidad y el fin para el cual la organización ha sido

---

<sup>105</sup> Como señalamos ya en la contextualización al esbozar los retos del sector cooperativo, e indicamos además en el marco teórico conceptualizando las limitaciones a la participación, la relación entre participación y confianza se inscribe en un contexto que prioriza el individualismo, la competencia, desestimula el compromiso y fomenta la desesperanza. Nos permitimos un último señalamiento al respecto en las conclusiones y recomendaciones.

constituida, para analizar la ruptura de la confianza y sus consecuencias. El autor sostiene que si la organización desvirtúa su fin último, esto puede inducir una mudanza en la naturaleza del grupo, llevando inclusive a su muerte. Elaboraciones muy similares las encontramos también en Garrido (2013) en su estudio del mundo cooperativo.

Si aplicamos estos conceptos a la relación entre participación activa y alteración del objetivo de la cooperativa, podemos también en una medida, interpretar la ausencia de participación activa. Vemos entonces en este punto de la discusión, como las dos dimensiones de la comunicación en análisis (participación e identidad) parecen amalgamarse en atención al cumplimiento de los fines institucionales y el mantenimiento de la confianza. Pero, volvamos precisamente al análisis de la confianza y el papel que tiene en la participación, contextualizándola; démosle ahora perspectiva.

Una de las preocupaciones de la investigadora es la forma en que la política y la economía nacional, han generado una sensación de desconfianza, promoviendo el miedo y la suspicacia (con todo y sus antecedentes históricos y especialmente los más modernos). La inquietud es que, en alguna medida tal desconfianza se haya instaurado en las prácticas culturales en general y organizacionales en particular, con base en ello se propone que dicha desconfianza además de poder explicarse por las experiencias personales, organizacionales y locales; tiene elementos socioculturales más amplios, vinculados al menos en una medida, a las decisiones y acciones político económicas de los últimos gobiernos.

Los estudios realizados sobre la confianza de las y los costarricenses respecto de la economía nacional<sup>106</sup>, son una fuente posible de contrastación a las premisas propuestas, así Madrigal-Pana (2014, p.3) compara el índice de confianza del consumidor (ICC)<sup>107</sup> en las administraciones de

---

<sup>106</sup> Se sugiere a la o el lector interesado en estas materias consultar la histórica producción que la Escuela de Estadística y el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, han venido analizando desde el 2002, especialmente los resultados de las Encuestas que miden la Confianza del Consumidor (véase entre otros Madrigal-Pana del 2002 a la actualidad, Madrigal-Pana y Mora-Muñoz 2004 y Gutiérrez-Espeleta, 2010).

<sup>107</sup> Recuérdese que el ICC se construye en base 100 (grado mayor de optimismo), siendo el 0 (cero) el grado máximo de pesimismo y 50 representa la neutralidad y la incertidumbre (Madrigal-Pana, 2014, p.3). El ICC se calcula considerando dos grandes dimensiones: a) la percepción sobre las condiciones económicas actuales, es decir, sobre el momento actual para adquirir bienes duraderos y sobre la situación económica de la familia con respecto al año anterior, y b) la percepción de los consumidores sobre la situación de su familia y de las empresas en general, a un año plazo, y del país en los próximos cinco años. La primera dimensión genera el Índice de Condiciones Económicas

Abel Pacheco (2002-2006), Oscar Arias (2006-2010) y Laura Chinchilla (2010-2014), encontrando que el mismo se ubica respectivamente en 39,4; 44,9 y 43,4; es decir que **ninguna** de las administraciones promedió magnitudes que reflejaran niveles de optimismo, pues siempre los promedios estuvieron por debajo de 50 puntos, que representa la incertidumbre y el neutralismo.

Madrigal-Pana (2014 p.4) indica además que cada una de esas administraciones vivió fluctuaciones internas<sup>108</sup> (las cuales superan en brevísimos momentos y escasamente los 50 puntos) y también precisa algunos de los hechos que pueden explicar el pesimismo en cada mandato. Así para el caso Pacheco (2002-2006) señala el conflicto bélico en el Golfo Pérsico y la consecuente escalada de los precios del petróleo, la inminente firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, los efectos de las huelgas contra la revisión técnica vehicular, el disgusto por el escaso incremento de los salarios al sector público y la frustrada tramitación del Plan Fiscal. El autor releva además las denuncias de corrupción que llevaron al encarcelamiento preventivo de dos ex presidentes de la República. Gutiérrez-Espeleta (2010, p.317) ubicó en su “reloj de la confianza de los consumidores” a la administración Pacheco en el “Ocaso económico”, porque entonces la situación económica se percibió como muy mala y sin perspectiva de mejorar en el futuro.

Para el gobierno de Arias (2006-2010), se mencionan el incremento en el precio de los combustibles, la tensión social que fomentó la realización del referéndum del TLC, el anuncio de una crisis alimentaria mundial, las variaciones en las tasas de cambio con respecto al dólar y la crisis inmobiliaria de Estados Unidos. Cabe señalar que el período de Arias Sánchez, “se caracterizó por cambios drásticos en la confianza y es la Administración que registró uno de los niveles más bajos en todas las encuestas, así como el más alto en un lapso de cuatro años” (Madrigal-Pana, 2014, p.5). Gutiérrez-Espeleta (2010, p.318) siguiendo su tipología evidencia estas fluctuaciones indicando que la administración inicia en el “Optimismo” o esperanza y

---

Actuales (ICEA) mientras que la segunda permite calcular el Índice de Expectativas Económicas (IEE). La combinación de estos dos índices genera el ICC (Gutiérrez-Espeleta, 2010, p.316)

<sup>108</sup> No corresponde a estas líneas profundizar en la discusión de tales fluctuaciones, pero, invitase a las y los comunicadores a conocer e investigar con perspectiva ética, la relación entre la producción de noticias (producción en el más amplio sentido del término) y la percepción de confianza/desconfianza de la ciudadanía.

velozmente pasa al cuadrante del “Apogeo” o esplendor en el sentimiento de los consumidores y se desploma rápidamente para acabar en el “Ocaso”, llegando a alcanzar expectativas de futuro aún más bajas que en la Administración Pacheco.

En el caso de Laura Chinchilla (2010-2014), el autor señala que al inicio de su gestión surge un nuevo conflicto con Nicaragua por el dragado del río San Juan y la presencia de militares en el territorio nacional, además de que los conflictos sociales padecidos en el medio oriente incrementaron los precios del petróleo, se da también una nueva discusión sobre los impuestos (Ley de Solidaridad Tributaria), se pone en evidencia la deficiente administración de recursos financieros en la Caja Costarricense de Seguro Social y la fuga de información en el Poder Judicial.

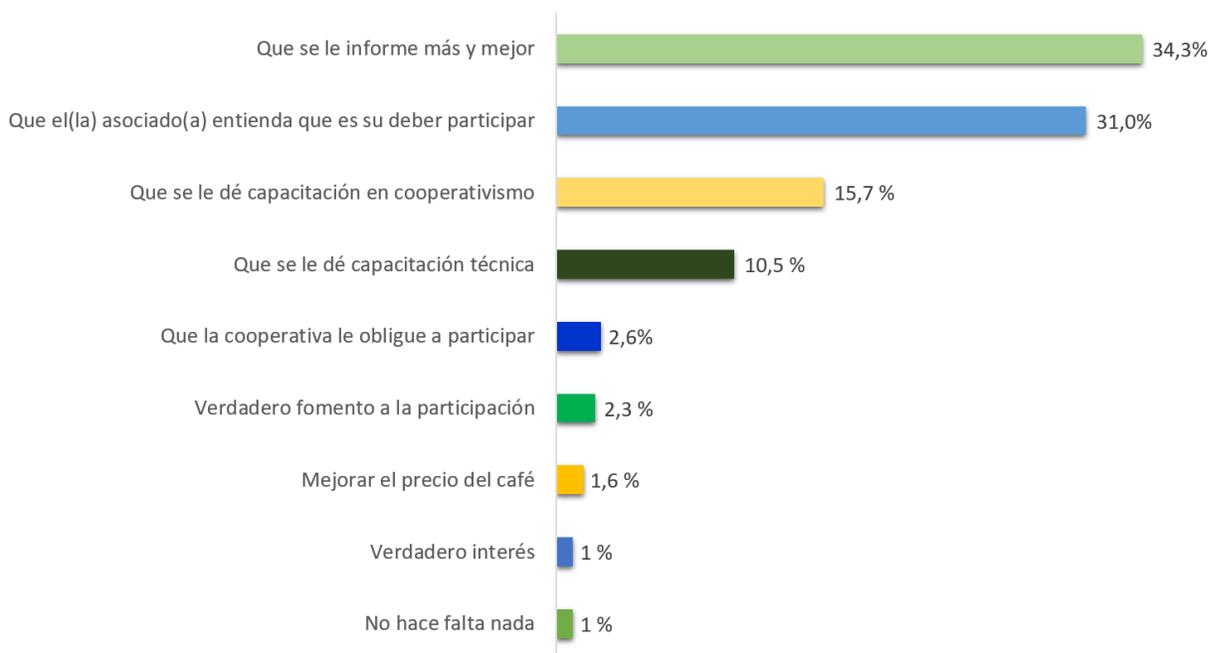
Estos datos evidencian que en relación con la política y la economía, las y los costarricenses han experimentado más de una década de pesimismo y desconfianza, cifrada entre otros por escándalos de corrupción, vaivenes en la economía nacional en función de las crisis internacionales, el colapso del parque vial y la incapacidad sistemática de los gobernantes para resolverlo, las disputas sociales provocadas por el recrudescimiento en la implantación de un modelo de desarrollo, impuesto en los últimos 40 años en múltiples ámbitos de la realidad nacional (agua, tierra, salud, educación, carreteras), entre otros. A esto puede sumarse el aumento sistemático y alarmante de la desigualdad referenciado en las primeras líneas de este texto.

Recuérdese adicionalmente que en relación específicamente con el sector café, 2014 fue el peor año de la década para la caficultura nacional (según el ICAFE). Todo lo anterior debe tenerse en cuenta, como antecedentes históricos inmediatos y especialmente como marco contextual en el que se inscriben las mediciones sobre confianza realizadas en este estudio, cuyo trabajo de campo, como se explicó en la metodología, se ejecutó en los primeros seis meses del 2015. Es decir que la desconfianza reportada por las y los cooperativistas no es un asunto exclusivamente suyo; sino que puede (y nos parece -debe-) leerse, en el marco más amplio del contexto país, al menos en lo que a ello abona el estudio de las dimensiones político-económicas en las investigaciones citadas.

Desde las primeras líneas de este estudio hemos argumentado que todo dato debe contextualizarse, situarse en el entorno donde se ubica y ser leído desde y a través de él, por ello enmarcamos las dimensiones en estudio y sus aristas en algunos rasgos país. Es claro que esas relaciones y las formas en que se afectan y determinan, no son simples ni unívocas, sino que están mediadas por una multiplicidad de factores que, sin embargo, no nos propusimos indagar. Se recomienda profundizar en estas complejidades en estudios posteriores.

En una arista adicional del tema de la participación, midiendo otro *requisito* además de la confianza para que dicha participación sea posible, se indagó, cuál es la necesidad prioritaria para lograr que la base asociativa se involucre realmente en las decisiones de la cooperativa, esta dimensión se denominó conciencia de necesidad.

*Gráfico#16. Mayor necesidad para involucramiento real de las y los asociados*



*Fuente: Elaboración propia.*

Un hallazgo interesante señala cómo la comunicación (entendida en su nivel más superficial como información), aparece en la opinión de las personas consultadas, como la principal necesidad (34,3%) para tener un verdadero involucramiento de las y los asociados a café. En un segundo

puesto se responsabiliza al asociado de comprender que su participación activa en la asociación cooperativa es una de las obligaciones de su rango. En función de estos datos afirmamos con Huertas (2005) que al menos en el imaginario colectivo está presente la idea de la *participación como deber*, pues para un tercio de la población es su segunda opción, con escasa diferencia de aquella ubicada como prioridad. En el tercer y cuarto escaño sitúan la capacitación, tanto en cooperativismo como técnica (15,7 y 10,5% respectivamente).

En pequeños porcentajes, todos inferiores al 3% se ubica el deseo de que la cooperativa les obligue a participar, o mejore el precio del café, y una categoría a la que hemos llamado: verdadero fomento a la participación, que incluye afirmaciones como “Que la cooperativa tome los socios en cuenta de verdad”, “que se ayude más a los asociados” o “menos argolla” y “crear confianza”.

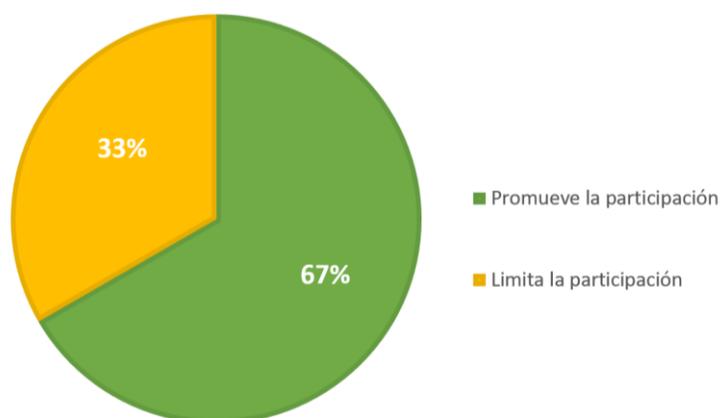
La capacitación en cooperativismo, pese a la histórica existencia de múltiples áreas y entidades destinadas a ello en la institucionalidad cooperativa (CENECOOP, INFOCOOP; así como los específicos Comités de Educación y Bienestar Social en cada cooperativa) no ha logrado crear una oferta que permita el empoderamiento de la base asociativa, la penetración de la doctrina y especialmente el dotar a las y los asociados de herramientas, procedimientos y prácticas que aseguren su ejercicio activo.

Este hecho puede ser consecuencia de una compleja red de factores: una oferta de capacitación tradicional o conservadora (tanto en contenidos como en metodologías), la diversidad de la población meta (características de las y los cooperativistas en variables como edad, escolaridad, zona de residencia, intereses, estilos de aprendizaje), las dificultades de los Comités de Educación por abordar estratégicamente los contenidos de la capacitación, la carencia de sistemas de evaluación y seguimiento a la apropiación de los contenidos, la falta de especialistas en el tema; e inclusive los intereses políticos en juego.

El desarrollo de las cooperativas puede verse dificultado por motivos políticos (...) para entender adecuadamente ese tipo de situaciones también se ha de tener presente que ha sido muy frecuente que las cooperativas hayan sido utilizadas por formaciones políticas de muy diverso signo con el (más o menos declarado) objetivo de reclutar los votos del mundo rural (Garrido, 2013, p.25).

Por otra parte, siempre estudiando los *requisitos* de la participación se examinó directamente la relación entre el manejo de la comunicación y la participación. Con base en los hallazgos es posible afirmar que la forma en que se maneja la comunicación en las cooperativas de café en estudio, fundamentalmente promueve la participación, pues así lo considera el 66,7% de la población encuestada. Un tercio opina que las prácticas comunicativas, por el contrario, limitan la participación.

*Gráfico#17. Consecuencia del manejo de la comunicación en la participación*



*Fuente: Elaboración propia.*

Como último requisito de la participación, encontramos en relación con la logística, que los orígenes de la desmotivación parecen remitirse especialmente a la reiteración de las personas en la toma de decisiones (42,5%), lo cual concuerda con lo expresado anteriormente sobre la escasa participación que la mayoría ha tenido en los consejos de administración y comités. Desmotiva también el incumplimiento de los acuerdos (15,4%) y las dificultades de no pocas cooperativas para sostener reuniones expeditas y eficientes (15,4%). Estas opciones de respuesta aglutinan lo sentido por el 70% de las y los encuestados.

**Tabla#12. Principal razón para la desmotivación**

Razón principal de desmotivación para quienes no participan en la toma de decisiones de la cooperativa		
	Absoluto	Porcentaje
Que siempre sean los mismos los que participan	130	42.5%
Los acuerdos que se toman y no se cumplen	47	15.4%
Las reuniones interminables	44	14.4%
Desinterés del asociado(a)	21	6.9%
Se sienten inhabilitados	13	4.2%
Malos precios del café	12	3.9%
Las cosas que se empiezan y no se terminan	11	3.6%
Falta de transparencia que genera desconfianza	11	3.6%
Nada en particular	10	3.2%
Debilidad en la comunicación	7	2.3%
Total	306	100.0%

*Fuente: Elaboración propia.*

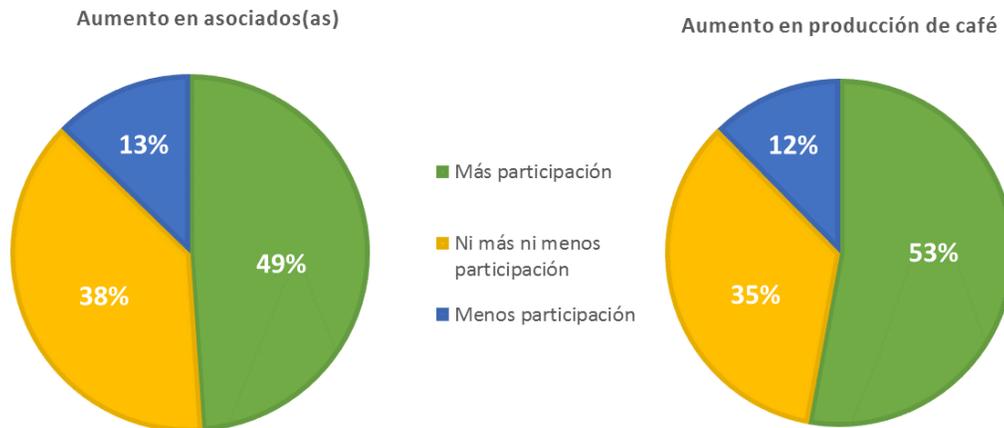
Resulta en extremo interesante la variedad de respuestas que las y los asociados colocaron en el “otros” que pusimos a su disposición como pregunta semi-abierta. De ellas rescatamos las dos que tienen porcentajes más altos de respuesta. El *desinterés* (6,9%) consigna aspectos más personales, individuales en tanto la *inhabilitación* (4,2%), remite a naturalezas como la timidez y la humildad, la escolaridad y el nivel económico; transcribimos: “Participan los que tienen estudios”, “Por vergüenza, por mi nivel... económico”, “Porque hay gente que sabe más que uno”, “La gente es muy humilde y le da vergüenza y miedo”. Esto nos permite vislumbrar cualitativamente el dato que revisaremos casi de inmediato, según el cual, la falta de conocimiento aparece como una limitante para la participación.

### 3.1.1.5 Limitaciones para la participación

Respecto de las *limitaciones* que enfrenta la participación realizamos dos mediciones, aquellas referidas al ámbito de lo técnico y las llamadas profesionales. Principiando por las que definimos como *técnicas*, se indagó si el aumento en la cantidad de asociados(as) o en los niveles de producción, afecta dicha participación. Los porcentajes más altos (52,9% y 48,9% respectivamente) retratan la percepción de que, cuanto más café produce y más asociados tiene la cooperativa, más participación se da. En segunda instancia se ubican quienes consideran que ninguno de los dos crecimientos afecta la participación (38,4% y 34,7% respectivamente). Cerca

de una décima parte opina que ambos crecimientos, afectan negativamente la participación disminuyéndola (13% y 12% respectivamente).

Gráfico#18. Participación por aumento en asociados(as) y producción de café



Fuente: Elaboración propia.

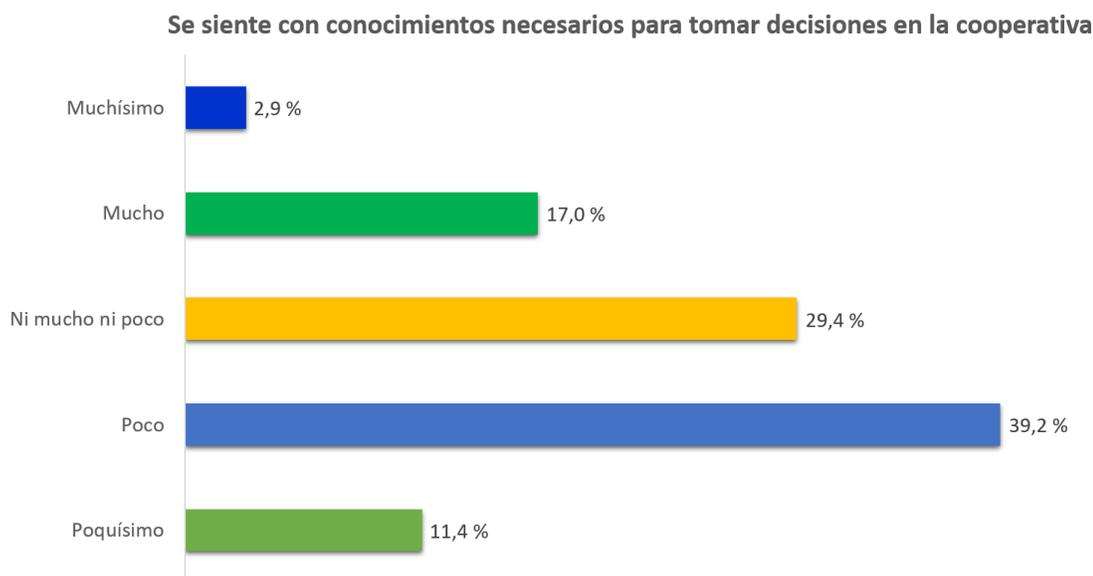
Es claro que, desde la percepción de las y los asociados las denominadas trabas técnicas -cantidad de asociados o de producción- (Rodríguez citado en Mozas, 2002, p.173), no sólo no son una limitante a la participación, sino que en oposición la fortalecen.

También se indagó cómo perciben los asociados su nivel de conocimiento de cara a participar en la toma de decisiones, estas son las limitaciones que llamamos *profesionales*, al respecto los datos son en extremo reveladores. La mitad de la población en estudio se siente poco (o poquísimo) habilitada con los conocimientos necesarios para decidir el rumbo de sus organizaciones cooperativas. Mientras que solo una quinta parte aduce que sus conocimientos les facultan, mucho o muchísimo, para ello. El 30% restante se sitúa en el medio (ni mucho, ni poco).

Este es sin duda uno de los datos que revelan un estado crítico de situación en la relación entre la filosofía del modelo cooperativo y la práctica; pues por un lado hay que recordar que tanto en los principios como en los valores cooperativos se registra la información y la formación (nombrada como educación) y por otro el principio estructurante de la democracia, ambos requieren como

condición indispensable la participación activa, la cual como hemos advertido y reafirmaremos de seguido, es escasísima.

*Gráfico#19. Valoración: poseer los conocimientos necesarios para tomar decisiones*



*Fuente: Elaboración propia.*

Otro problema que subyace al dato, es la percepción que de sí mismos podrían estar teniendo las y los cooperativistas (ese 50%) que reportan no tener los conocimientos necesarios para tomar decisiones sobre el rumbo de su organización; aun cuando esa exploración no corresponde a los objetivos del presente estudio, abre una arista para que las y los profesionales en el área indaguen al respecto; sin embargo es imprescindible señalar desde la comunicación, que no es de extrañar en una sociedad en la cual el conocimiento se ha racializado como bien lo señalan múltiples líneas teóricas y enfoques<sup>109</sup> creando jerarquías y otorgando valoraciones diferenciadas a los tipos de saberes, que el saber campesino, tradicional o autóctono se desvalore, se minimice (Boaventura de Sousa Santos 2006, Ramón Grosfoguel 2006, 2011).

---

<sup>109</sup> La teoría/giro decolonial llama a esto racismo epistémico. Para una revisión en profundidad de estas elaboraciones teóricas véase los textos originarios de Frantz Fanon (1967), o los más recientes de Anibal Quijano (2000) Walter D. Mignolo (1995, 1999, 2000, 2005, 2007), Catherine Walsh (2007) Silvia Rivera Cusicanqui (2010), Boaventura de Sousa Santos (2006) o Ramón Grosfoguel (2002, 2006, 2007). Véase también al respecto la compilación realizada por Murji y Solomos (2005) "Racialization: Studies in Theory and Practice" en la cual se debate desde el origen del concepto de racialización, hasta los acuerdos y desacuerdos en las diversas aproximaciones y usos del mismo.

Esto adquiere particular relevancia si hacemos eco de las conceptualizaciones hechas por Tajfel en el ámbito de la psicología social para explicar las relaciones entre pertenencia a grupos y autopercepción, pues “Dado que buena parte del autoconcepto de la persona se deriva de su pertenencia a diferentes grupos, de ahí se explica el deseo por pertenecer a grupos socialmente valorados (...) Cuando la identidad social resultante es positiva o satisfactoria, produce un alto prestigio.” (Canto y Moral, 2005, p.61)

Vemos acá, una vez más, otra forma en que se relaciona la participación con la identidad, pues las personas asociadas a cooperativas de café, pueden no participar porque no tienen los conocimientos necesarios, lo cual habla de una autopercepción no tan favorable, que a la vez repercute y se vincula con la pertenencia al grupo social y la valoración que de este se hace y al prestigio que el mismo reporta.

Finalmente, se construyó un índice de participación que va de 0 a 1 (donde 0,00 es nula participación y 1,00 es máxima participación); reflejando que la mayoría no participa 64,7%; un tercio participa escasamente (para el 29,1% su índice va de 0,25 a 0,50); mientras que 5,6% de la base asociativa se acerca mucho más al ideal (0,75); en tanto solamente un 0.7% de las y los cooperativistas de café ejercen la mayor participación posible. La media en la participación de las y los cooperativistas cafeteros es de 0,14.

**Tabla#13. Índice de participación**

Índice de participación			
	Absoluto	Porcentaje	Porcentaje acumulado
.00	198	64,7	64,7
0.25	59	19,3	84,0
0.50	30	9,8	93,8
0.75	17	5,6	99,3
1.00	2	0,7	100,0
Total	306	100,0	

*Fuente: Elaboración propia.*

Este estudio se planteó como primer objetivo específico, establecer los ámbitos, roles y grados de participación de los asociados a las organizaciones cooperativas cafetaleras, identificadas ya en detalle las características de los dos primeros, vemos de seguido la relación entre ambos.

### 3.1.1.6 Grados de participación

Para obtener los grados de la participación como se dijo en la metodología, se analiza la información obtenida para los ámbitos<sup>110</sup> según rol.

Con los ***grados de participación*** obtenemos varios datos importantes: los proveedores y los clientes (las personas que ocupan esos roles) están sobre-representados en la participación nula, dicho de otra forma, el 90% de las personas que no participa se autodefine como proveedor(a) o cliente(a). Una proporción similar se da en las personas que participan escasamente, pues 60% de las y los que participan en un solo órgano de decisión se ubican en esos dos roles (aunque ya no se da la sobre-representación). En los niveles de participación 2 y 3 se invierte la disposición de los datos, pues son ahora los dueños los que están sobre-representados en los mayores niveles de participación.

Las variables muestran una relación estadísticamente significativa ( $X^2 = 61,76$ ,  $gl = 6$ ,  $p < .001$ ); esto quiere decir que se comprueba la correspondencia planteada en la teoría entre los ámbitos y los roles de la participación.

Siempre en procura de identificar grados de participación se cruzó participación con información primero y con tenencia de crédito después. De seguido los hallazgos.

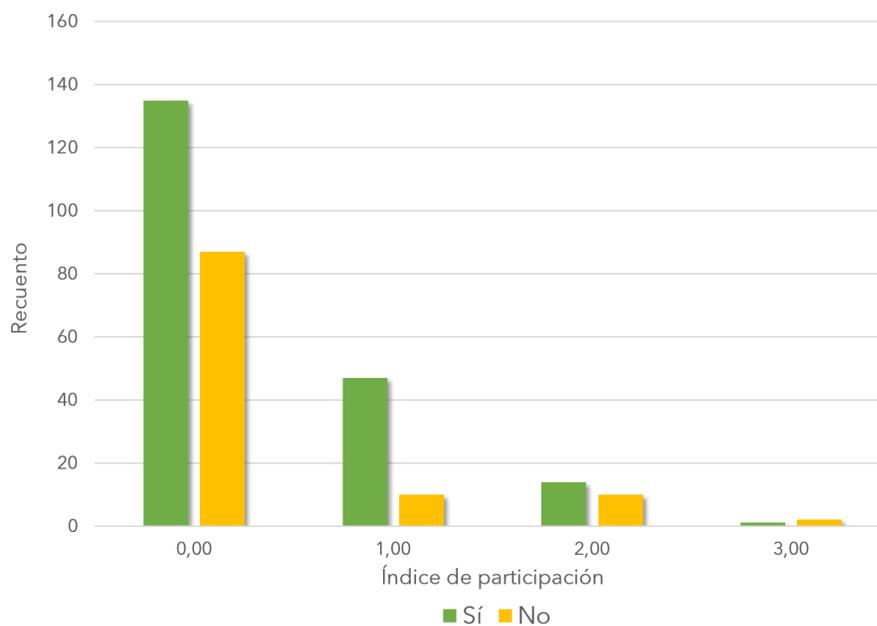
La relación entre participación y suficiencia de la información es estadísticamente significativa ( $X^2 = 10,99$ ,  $gl = 3$ ,  $p < .001$ ). El cruce además muestra tres datos relevantes para los derroteros de este estudio: aparece una sobre-representación de las personas cuya participación es nula y dicen no estar suficientemente informados; cuando la participación pasa de cero a uno, se muestra un

---

<sup>110</sup> Recuérdese que el índice de participación conformado exclusivamente por mediciones de los ámbitos es el que se usa en estos cálculos.

aumento en el porcentaje de personas que se perciben como suficientemente informadas, en tanto, cuando la participación pasa a dos y a tres, los porcentajes de personas que reportan la información como suficiente decrecen sentida y proporcionalmente. Es decir que, cuanto más se participa (como resulta esperable), mayor información se demanda (Ver Anexo 3).

*Gráfico#20. Suficiencia de la información según índice de participación*

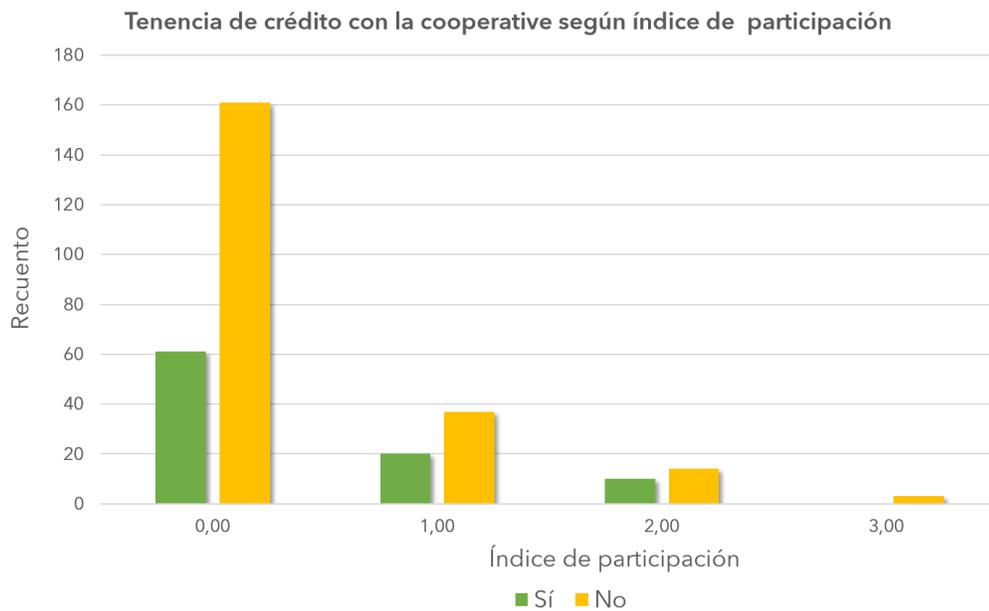


*Fuente: Elaboración propia*

Si la comunicación es señalada por las y los cooperativistas de café como la principal necesidad para tener un involucramiento activo, que en este momento sólo el 10% de las y los asociados tienen; mientras un tercio indica que la actual comunicación limita la participación; obtenemos una media de participación igual a 0,14 e identificamos una relación (estadísticamente significativa) entre suficiencia de la información y participación: tenemos acá unos resultados en extremo importantes para los objetivos que se propuso este estudio y una esfera de trabajo para la dirigencia cooperativa cafetalera, así como para los organismos de apoyo al sector, es decir, la gestión de la comunicación, en sus niveles más simples (información) y más complejos (relaciones/vínculos), pues resulta imprescindible para la sostenibilidad del modelo que las y los cafetaleros pasen a pensarse, sentirse y accionar como dueños de sus organizaciones cooperativas.

Por otra parte, la relación entre participación y crédito, aun cuando **no es** estadísticamente significativa ( $\chi^2=4,22$ ,  $gl=3$ ,  $p>.001$ ) muestra que el porcentaje de personas que no tiene crédito desciende conforme aumenta la participación (de cero a dos), sólo desdiciéndose para el mayor nivel de participación. Las personas cuya participan es nula están sobre-representadas en la no tenencia de crédito (Ver Anexo 3).

*Gráfico#21. Tenencia de crédito con la cooperativa según participación*



*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez alcanzado el primer objetivo específico, de seguido mostramos y discutimos los resultados obtenidos para la dimensión identidad.

### 3.1.2 Identidad

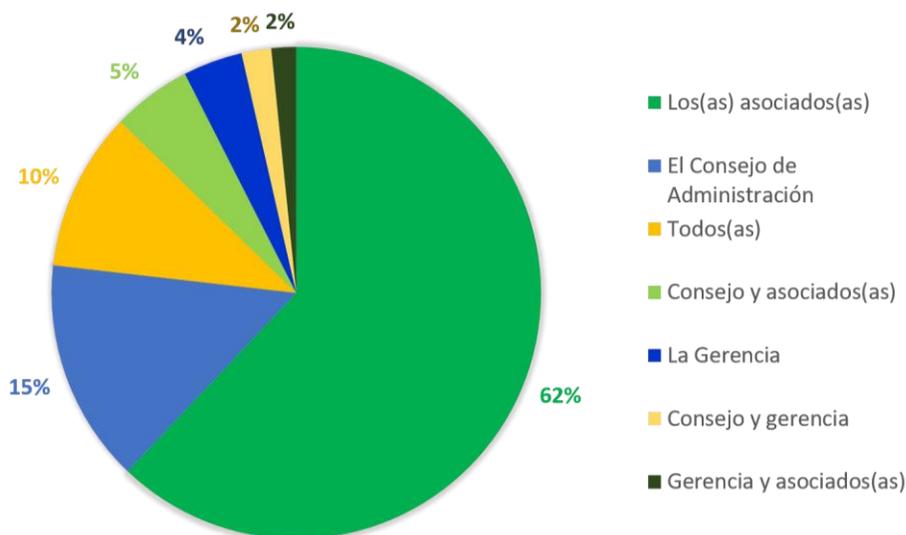
La identidad en este estudio se midió a través de tres constructos: actitud, lealtad y compromiso; las dos últimas en triple vía, tanto del asociado o asociada con su cooperativa, como de esta con aquellos y con el modelo organizacional al que dice pertenecer. Se discuten de seguido los resultados para cada uno.

### 3.1.2.1 Lealtad y el compromiso del asociado(a) con su cooperativa

Para medir el compromiso del asociado(a) con su cooperativa se incluyeron preguntas sobre el conocimiento de la ideología cooperativa, así como la puesta en práctica de la misma; los intereses que privan a la hora de tomar decisiones y a qué responden; la conciencia de pertenencia y los afectos.

Sobre el conocimiento de la cosmología cooperativa se formularon cinco preguntas que indagaron sobre: la obligación a participar, el derecho a la participación en función del aporte de capital social y de café, los principios y valores cooperativos.

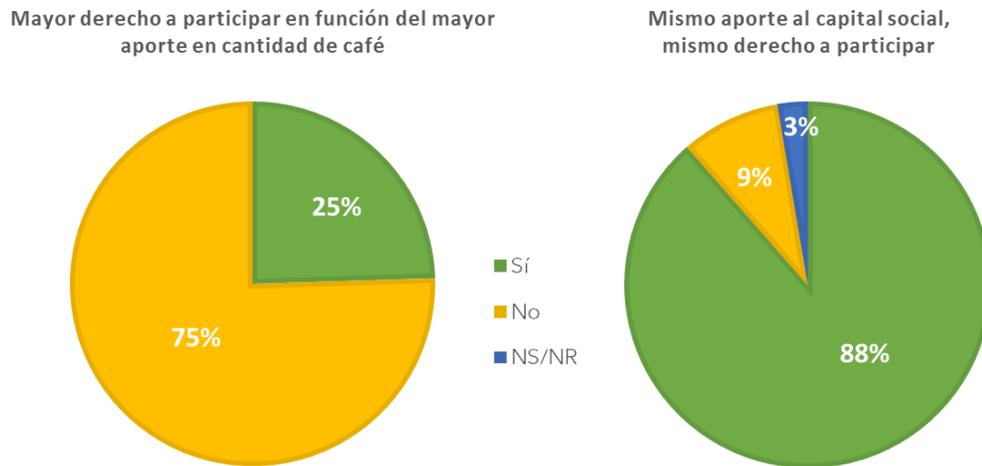
Gráfico#22. *Obligación de participar en la toma de decisiones según órgano cooperativo*



Fuente: *Elaboración propia.*

Llama la atención que las personas encuestadas indiquen que, quienes deberían participar más (en este momento) en la toma de decisiones son las y los asociados (62,1%), en segundo término, pero muy de lejos, se dice que el Consejo de Administración debe participar en la toma de decisiones (14,7%), luego señalan que los tres órganos (asociados, consejo y gerencia) son los llamados a ejercer el control de la asociación cooperativa (10,5%). Llama la atención decimos porque tanto en esta como en la siguiente medición, parecen conocer los postulados del cooperativismo y tener identificada la ausencia de participación de la base asociativa.

Gráfico#23. Mayor derecho a participar según aportes a la cooperativa



Fuente: Elaboración propia.

Pese a que una cuarta parte considera que la participación está en función del aporte de café, el 75,5% indica lo contrario, lo cual como se ha afirmado, pareciera dar cuenta del conocimiento de la ética cooperativa. Ello contrasta seriamente con los datos ya revisados sobre la participación actual de la base asociativa y se contrapone también con lo que reflejan las siguientes mediciones.

Un dato que resulta desalentador, en la meta de acortar la brecha entre la filosofía y la práctica cooperativa, es la opinión de las y los asociados sobre la relación entre aporte al capital social y el derecho a participar, pues el 88,6% sostiene que por aportar la misma cantidad al capital social los asociados tienen el mismo derecho a participar, mientras que solo un 8,8% está en desacuerdo con esta afirmación y un 2,6% dice no saber.

Según la ideología cooperativa la participación es inherente a la pertenencia, pues el criterio es una persona, un voto. El aporte de los asociados (al capital social) regula la retribución, porque hay una regla de justicia que establece que quienes más trabajan por la cooperativa, más deben recibir a la hora de la distribución de los excedentes, pero, el criterio de justicia entre trabajo y retribución difiere del derecho inherente (y no condicionado) a la participación.

Una posibilidad es que el cambio en la forma de preguntar genere, como es esperable, un cambio en la respuesta<sup>111</sup>, pues si bien ambas preguntas se diseñaron desde la óptica de los derechos, la primera plantea una relación más-más, más aporte, más participación, con la que en general están en desacuerdo, en tanto la segunda se construye desde una lógica igual-igual, con la que están mayoritariamente de acuerdo, sin notar que esta supuesta igualdad, genera en realidad una injusticia y una ruptura con la filosofía que propende el modelo; pues, independientemente de los aportes al capital y la cantidad de producción aportada a la cooperativa, las y los asociados tienen exactamente el mismo derecho a participar en la toma de decisiones y en la definición del rumbo de su organización.

Para analizar la idea de justicia-injusticia que parece estar a la base de estas respuestas, exploramos lo planteado por la psicología social que, ampliando los conceptos bosquejados en el marco teórico original, aporta información valiosa para enriquecer el análisis.

Como se señaló con antelación, la creencia en el mundo justo (planteada por Lerner en 1965) sirve como mecanismo para defenderse de la realidad y para sentir control sobre el propio destino. (...) Las personas se sienten menos vulnerables y tienen menor percepción de riesgo porque sienten que no han hecho nada para obtener resultados negativos (García-Castro 2010, p.73). Lo cual al tiempo que da seguridad al individuo, ratifica el estatus quo. Los estudios empíricos de Furnham (citado en García-Castro 2010) señalan que esta creencia tiende a mantenerse a lo largo del ciclo vital.

Así encontramos en los postulados de la psicología social una comprensión posible para la aceptación mostrada por las y los encuestados ante la afirmación, mismo aporte mismo derecho a participar (supone una condición de igualdad) y el rechazo a la consigna mayor aporte en café,

---

<sup>111</sup> Véanse los planteamientos de Pierre Bourdieu sobre como la forma de preguntar condiciona necesariamente la respuesta, sus críticas a la supuesta objetividad de la encuesta y su reflexión en torno al hecho de que, las preguntas que formulamos las y los investigadores, no necesariamente están en la agenda y la reflexión de las personas consultadas. Puede revisarse a este respecto Bourdieu (1981) “La construcción del objeto.”

mayor derecho a participar (genera una condición de desigualdad). Respecto de este último aspecto cabe hacer dos señalamientos, primero, el capital social es una noción más abstracta que el café en grano, segundo, es preciso recordar que la mayoría son pequeños y medianos productores, e indicar que los que más café aportan a la cooperativa pueden tener mayor voz, implicaría colocarse en desventaja. La teoría sugiere que la posición social que ocupe el individuo sería fundamental en la construcción de la ideología de la desigualdad que se forme, lo cual explica como las personas cuentan con diferentes ideologías en función de las diversas posiciones que ocupan en el grupo social (García-Castro 2010, p.72).

La Encuesta de Percepciones de Desigualdad realizada por la Escuela de Estadística de la UCR y el PNUD (2015), nos ayuda a ubicar datos específicos sobre esta materia en el contexto nacional actual, pues sus hallazgos indican que:

la sociedad costarricense todavía se auto-percibe, mayoritariamente, como de clase media (85,6% así respondió en la ENCON-08), lo que sugiere un fuerte arraigo a un imaginario en el que Costa Rica todavía es una sociedad esencialmente igualitaria o al menos mantiene el sentimiento de que se posee acceso a un nivel mínimo de bienestar. El sueño de una sociedad igualitaria se mantiene vigente. (Encuesta de Percepciones de Desigualdad, 2015, pp.4-5)<sup>112</sup>.

Ello contrasta con los datos específicos que arroja la misma encuesta, pues niveles de desigualdad medios o altos son percibidos aproximadamente por 82% de las personas, lo que evidencia la falta de equidad que se está percibiendo en el país. (Encuesta de Percepciones de Desigualdad, 2015, p.29). Así, aunque en las consultas específicas las y los costarricenses reportan una alta percepción

---

<sup>112</sup> Aun cuando no corresponde a los fines de este estudio entrar en el detalle de los datos obtenidos con la encuesta, los cuales dan un panorama de la percepción que tienen las y los costarricenses sobre la satisfacción con la vida, las desigualdades en salud, educación, ingresos, discriminación, pobreza y las oportunidades que ofrece el país, es imprescindible para la autora secundar el postulado de la encuesta que afirma que las percepciones “son indicadores de interés, porque parten de la subjetividad de las personas y como tales pueden generar actitudes y comportamientos visibles, frecuentemente negativos, en el comportamiento individual y social, ante la desconfianza, el desencanto o la frustración de no poder alcanzar sus metas. En este sentido es que se dice que las percepciones son tan importantes como la realidad misma.” (UCR y PNUD, 2015, p.8).

de desigualdad, en el imaginario sigue arraigada la noción generalizada (histórica, políticamente construida y mantenida) de una Costa Rica homogénea, justa y clase mediera.

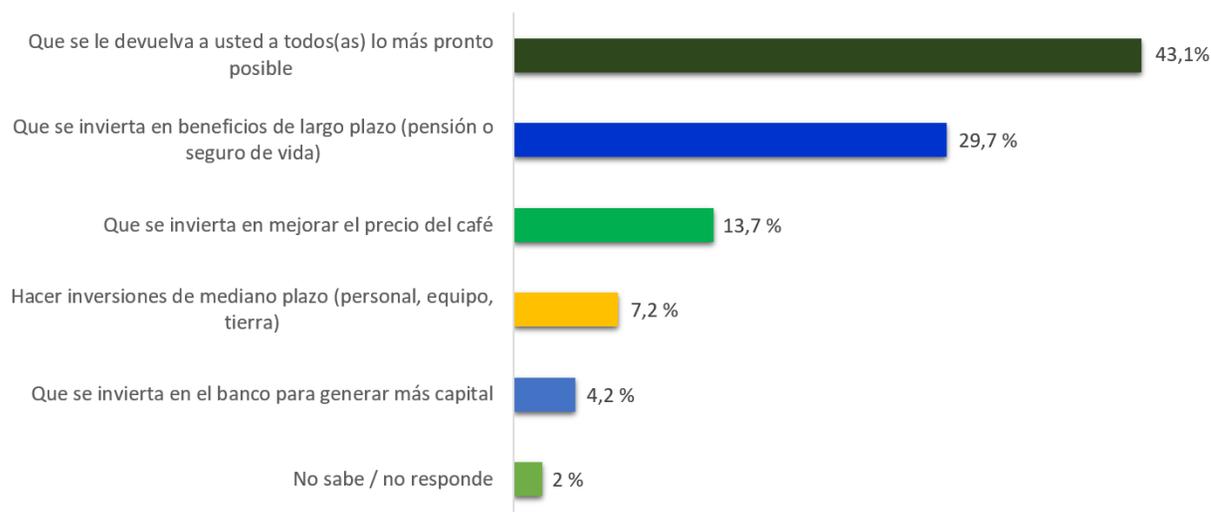
Siguiendo con las mediciones realizadas sobre el conocimiento de la filosofía cooperativa y consultando directamente por los principios y valores, se obtuvo que la gran mayoría de las y los cooperativistas de café los desconocen (88,2% y 80% respectivamente). Compromiso con la comunidad es curiosamente el principio más recordado, referido por 10 personas (3,3%), participación económica y cooperación entre cooperativas se ubican en los siguientes lugares, con cinco menciones cada uno (1,6% respectivamente). Solidaridad y ayuda mutua son por su parte, los valores más recordados, alcanzando 10 y 6 menciones respectivamente (Ver Anexo 3).

La puesta en práctica de la ética cooperativa se exploró consultando el valor más practicado por la o el asociado y las características de la participación ideal, según órgano cooperativo.

Los datos evidencian que el 80,7% de los cooperativistas de café, a falta de identificar los valores cooperativos, se vieron impedidos de señalar cuál de ellos están llevando a la práctica más regularmente. Los valores de la responsabilidad y la solidaridad son los más practicados por las 59 personas que identificaron alguno (18,6% y 13,6% respectivamente); seguidos de transparencia y honestidad (10,2% para cada uno); preocupación por los demás y ayuda mutua (8,5% para cada uno). Con porcentajes cercanos al 6% se sitúa la práctica de la igualdad y la responsabilidad social (Ver Anexo 3).

Otra forma de medir la pertenencia fue examinar el uso predilecto de los excedentes, indagando así en los intereses que privan a la hora de tomar decisiones y a qué responden. El porcentaje más grande de opiniones (43,1%) se decanta hacia una devolución de los mismos en el cortísimo plazo, en segunda instancia (29,7%) se ubican –en oposición- quienes prefieren que las ganancias se inviertan en largo plazo en pensiones o seguros de vida. Cerca de un 14% prefiere que se procure con los excedentes una mejora en el precio del café, mientras que un 7,2% propone hacer inversiones (tierra, personal, equipo), sólo el 4,2% preferiría usar las ganancias para generar más capital.

*Gráfico#24. Preferencia sobre el uso de los excedentes*



*Fuente: Elaboración propia.*

Esta variable buscaba medir la relación entre inmediatez y perspectiva de negocio, pues como lo señala la investigación previa (Mozas 2000, 2002; Ciruela 2006; Aramburu y Zarandón 2010) problematizando sobre la participación y la identidad en la empresa cooperativa agrícola, algunas de las limitantes son el cortoplacismo en los procesos de planificación y gestión organizacional y la comprensión individualista de la cooperativa como un medio para. La sostenibilidad de las empresas agrícolas guarda proporción directa tanto con la entrega de la materia prima a la cooperativa, como con las decisiones que los asociados y asociadas definan como prioritarias.

La información anterior debe colocarse, para su mejor interpretación, en clave contextual, esto implica que, si bien la lectura del cortoplacismo aparece como válida y se identifica en la priorización individualista un problema de identidad del asociado respecto de la cooperativa cafetalera (sólo un 11% brinda respuestas relacionadas con el fortalecimiento organizacional); también es cierto que los avatares –tanto los de larga data como los más recientes- en el precio del café, como las edades de las y los asociados a cooperativas cafeteras, son lentes de lectura posibles para comprender por qué al mismo tiempo los porcentajes más altos los ocupan quienes ansían una devolución inmediata de excedentes, y quienes desean que estos se inviertan en seguros de vida y pensiones. Para la importante cantidad de asociados a cooperativas de café que superan los cincuenta años<sup>113</sup> estas dos selecciones son en realidad una sola.

Los datos del último informe del Estado de la Nación (2015) nos permiten poner estos resultados en perspectiva país, pues en su análisis sobre el cumplimiento de seis derechos laborales básicos (como son el pago de aguinaldo, días por enfermedad, vacaciones, seguro de salud y de riesgos del trabajo, horas extra y salario mínimo) encuentra que más de la mitad de los trabajadores poco calificados **y los obreros agrícolas**, tiene incumplimiento total o casi total de los mencionados derechos.

Más del 40% de los trabajadores en las regiones Chorotega, Brunca, Huetar Atlántica y Huetar Norte percibe ingresos por debajo del salario mínimo. Datos del Ministerio de Trabajo sobre el sector privado confirman la estabilidad de esta tendencia: en 2014 uno de cada cinco trabajadores (25,9%) no recibió el salario mínimo, proporción que se mantiene desde 2010 (25,5%), (Programa Estado de la Nación, 2015, p. 111).

Sobre el tema de las pensiones las y los cooperativistas informaron con molestia, durante el proceso de recolección de datos, que algunas cooperativas cafetaleras tienen por política entregar el capital social del asociado sólo en el momento de su fallecimiento.

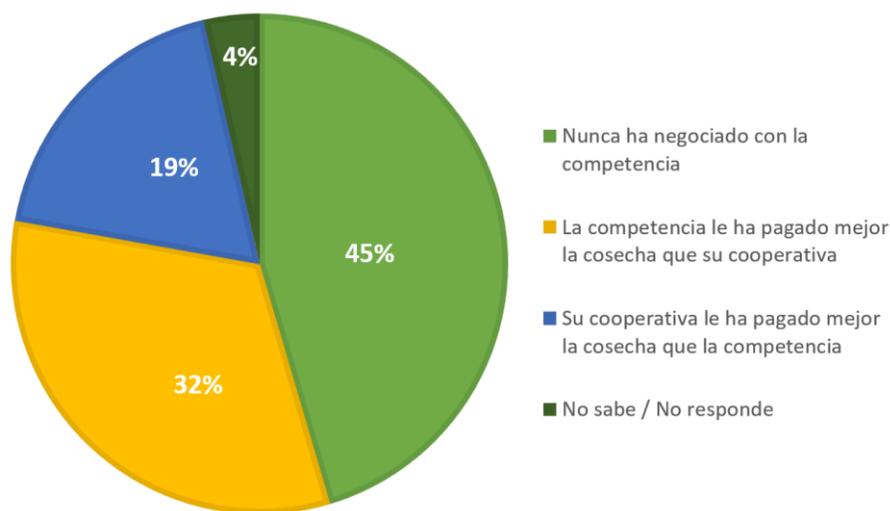
---

<sup>113</sup> Recuérdese que según la Encuesta Continua de Empleo (ECE) del INEC, citada por Chaves y Sáenz (2015, p. 15) cerca del 18% de las y los agricultores costarricenses supera los 54 años.

Si reparamos en los temas de acceso a pensiones, seguros de vida, derechos laborales de las y los agricultores, sus edades, escolaridad, las prácticas de devolución del capital social de algunas cooperativas, las crisis históricas y más recientes en los precios y los problemas que enfrenta la producción del café; los argumentos de la comprensión egoísta de la cooperativa como un medio para y del cortoplacismo, ubicados en el contexto agro-cooperativo-cafetero-costarricense, se ponen cuanto menos en entredicho<sup>114</sup>.

El compromiso del asociado(a) con la cooperativa se preguntó, adicionalmente, en términos de la fidelidad en la entrega de la cosecha. Encontramos que las y los asociados son levemente más infieles (51%) que fieles (45%); la pequeña diferencia para tener mitades iguales la marcan las personas que eligieron no contestar esta pregunta (4%).

*Gráfico#25. Relación con la competencia*



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se ha venido indicando a lo largo de esta tesis, la supervivencia de la cooperativa agrícola, más que la de otras cooperativas de diverso giro empresarial, depende de la entrega de la cosecha; por ello los resultados en esta medición se vuelven tan relevantes. Aunado a lo anterior, Garrido

<sup>114</sup> Requerimos sobre esta cuestión investigaciones específicas, que indaguen además por las diferentes afectaciones que suponemos se darán según zonas geográficas, tipos de cooperativas y grupos de personas; así como los mecanismos diseñados para enfrentarlas, para poder validar -o descartar con propiedad- dicha tesis.

(2013, p.26) señala el peligro de perder el compromiso de los asociados de comercializar a través de la cooperativa, pues puede que esto devenga en un círculo vicioso de consecuencias nefastas para la organización:

Si desde el comercio privado se lanzan, por ejemplo, ofertas muy atractivas de compra sobre las cosechas de un grupo de cooperativistas, con objeto de que rompan su compromiso de comercializarla a través de la cooperativa a la que pertenecen, en caso de que los tentados sucumban a la tentación (y no reciban una penalización adecuada<sup>115</sup>), será muy probable que el resto de socios se sientan engañados y se produzca en el futuro una secuencia de incumplimientos en cadena de fatales resultados para la cooperativa.

Encontramos también diversas prácticas con las que se mezcla la pertenencia a la cooperativa: a) ser fiel a en la entrega de la cosecha, b) pertenecer y al mismo tiempo entregar parte de la cosecha a la competencia, c) pertenecer y en atención a los precios fijados para cada año elegir si entregar o no el grano; d) pertenecer y entregar apenas el café necesario para no desafiliarse, e) pertenecer y sin embargo tener años de no entregar café a la cooperativa.

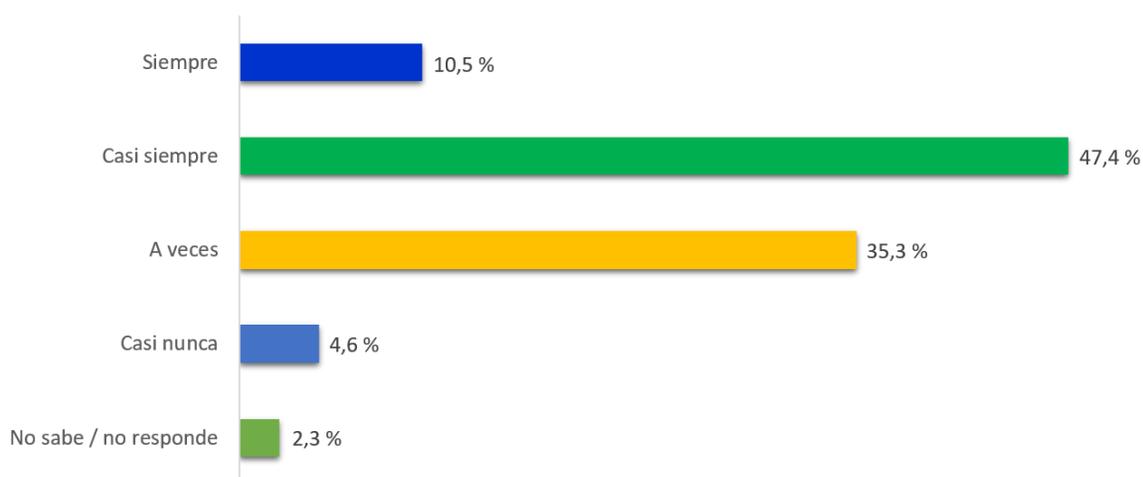
Una noticia que aparece relevante para este estudio es que hay zonas y casos, en los cuales se cumple lo planteado por Garrido (2013, p.24), cuando los asociados a la cooperativa “pueden vender en solitario sus cosechas con gran facilidad (aunque eso no significa necesariamente que las cooperativas sean «innecesarias»)” esto lo encontramos por ejemplo en las regiones en las que han proliferado los micro-beneficios, o bien en los casos en que las y los productores han gestionado y conseguido negociar bilateralmente con comercializadores internacionales de pequeña o hasta pequeñísima escala; en esos casos pareciera que la calidad del producto y particularmente su especificidad, permite al asociado desvincularse, al menos parcialmente, de la cooperativa.

---

<sup>115</sup> En el texto supracitado, llama la atención la acepción a una penalización, la cual también se ha implementado en algunas cooperativas cafeteras costarricenses. Investigaciones futuras en el tema harían posible una comprensión de sus características, particularidades, aciertos y yerros.

La investigación, por sus características no procuró un análisis de los beneficios históricos que esos productores y productoras obtuvieron de la cooperativa, es decir, en cuántos de esos casos (especialmente de los que recientemente crearon micro-beneficios o exportan directamente), la organización solidariamente potenció el crecimiento de los asociados que luego no entregan más su cosecha o entregan pequeñas cantidades; tampoco conocemos las percepciones de dichos asociados/as en relación con lo que requerían de la cooperativa, el cumplimiento de sus expectativas y demandas; recomendamos a las y los investigadores interesados en estas materias realizar estudios rigurosos al respecto.

*Gráfico#26. Frecuencia de entrega de la cosecha a la cooperativa*



*Fuente: Elaboración propia.*

Otra forma de medir la lealtad del asociado con la cooperativa fue consultar la percepción que ellas y ellos tienen sobre la frecuencia de entrega, a esto le llamamos percepción de fidelidad. El 58% piensa que la mayoría de los asociados entregan siempre o casi siempre la cosecha a la cooperativa, en tanto cerca del 40% señala que la mayoría, a veces o casi nunca entrega su recolección a la cooperativa. El 2% restante se abstuvo de ubicarse en alguna de las anteriores categorías, en tanto ninguna persona eligió la opción “nunca entrega el café a la cooperativa”. Esto evidencia que la percepción de fidelidad (57,9%) es mayor que la fidelidad reportada (45,4%)

En el Anexo 3 se ubican las tablas que muestran las justificaciones dadas a los diversos tipos de entrega según frecuencia percibida (siempre, casi siempre, a veces), encontramos en esta medición, algunas claves de lectura para la dirección de los intereses que se juegan en la cooperativa, según la percepción de la base asociativa.

Una décima parte reporta que la mayoría de asociados *siempre* entrega la cosecha a la cooperativa. En la lealtad como en su opuesto, los precios y la forma de pago (tanto de la cooperativa como de la competencia) juegan un papel determinante. Al sumar los datos de los diversos argumentos referidos a la competencia (paga mejor, más rápido, paga al contado, etc), encontramos que poco más de una quinta parte de las y los asociados (22,9%) adjudican a ello que *casi siempre* la mayoría entregue la cosecha a la cooperativa. Las razones que atañen directamente a la cooperativa de manera positiva (precios, beneficios, lealtad) suman (17,9%); mientras que lo negativo adiciona un 2,6% de las opiniones, mismo porcentaje que aquellos(as) que dicen desconocer las razones.

Estos datos evidencian como la vieja pujanza por los precios del café, referida en detalle en los antecedentes de este estudio (Acuña 1986, Samper 2001), se mantiene en la actualidad<sup>116</sup>. Lamentablemente, esta investigación nos permite identificar que, para el caso de las cooperativas de café en Costa Rica, la secuencia de incumplimientos en cadena planteada por Garrido (2013), parece una realidad que se articula con los datos sobre participación y confianza ya discutidos. Sobre este último argumento, la desconfianza reportada puede ser un indicador para explicar, al menos en una medida, la infidelidad, pues como comentamos en el análisis de los requisitos para la participación, 20% de las y los cooperativistas no confían en nadie y otro 15% confía solamente en una instancia.

En la tabla de frecuencias que explica por qué la mayoría entrega *a veces* la cosecha a la cooperativa (ver Anexo 3), aparecen dos argumentos nuevos que deseamos relevar, uno que aduce que la competencia es sana y otro que refiere a las personas que tienen créditos con la cooperativa y para no pagarlos (o ser tazados por esas deudas en la entrega de la cosecha), le venden a la competencia;

---

<sup>116</sup> Respecto de viejas disputas que se mantienen, ya en 1993 Deborah Sick en su texto “Coffee cooperatives and small-farmer decision-making: a case from Costa Rica” señalaba la existencia de una fuerte competencia entre los beneficios cooperativos y los privados. Su estudio colocó el énfasis en la producción cafetera de dos comunidades en Pérez Zeledón.

aun cuando cuantitativamente estos datos son irrelevantes (cada uno supone un 1,9% respecto de su total -35,3% de la muestra-), aportan información cualitativa, el primero porque da cuenta de una lógica adversa a la filosofía cooperativa, que prioriza la colaboración, el bien común y las metas colectivas, por encima de la competencia, el segundo porque ratifica el argumento antes esbozado sobre las condiciones económicas de algunos productores cafetaleros y el peso que esto puede ejercer en sus decisiones y acciones.

Ahora bien, un 45% de los asociados dice nunca haber negociado con la competencia. Como ya se indicó en el análisis de la importancia atribuida a los servicios de la cooperativa, cuando se consultó a las y los asociados por su principal razón para permanecer en ella, un 14,4% señaló la lealtad<sup>117</sup>, dicha lealtad a la cooperativa aludida de forma específica se complementa con la señalada en relación con el modelo y sus postulados en general (5,2%), ambos suman 19,6%.

Esta fidelidad, basada en los principios ideológicos parece haber convivido desde antaño con otros factores, pues así se evidenció en el estudio de Sick (1993); según el cual los productores de café de aquellos años, elegían los beneficios cooperativos sobre los privados en atención fundamentalmente a razones ideológicas, los servicios (derivados de la filosofía cooperativa) que la organización les facilitaba y el buen precio con que esta pagaba, precisamente por ser una organización preocupada por su bienestar.

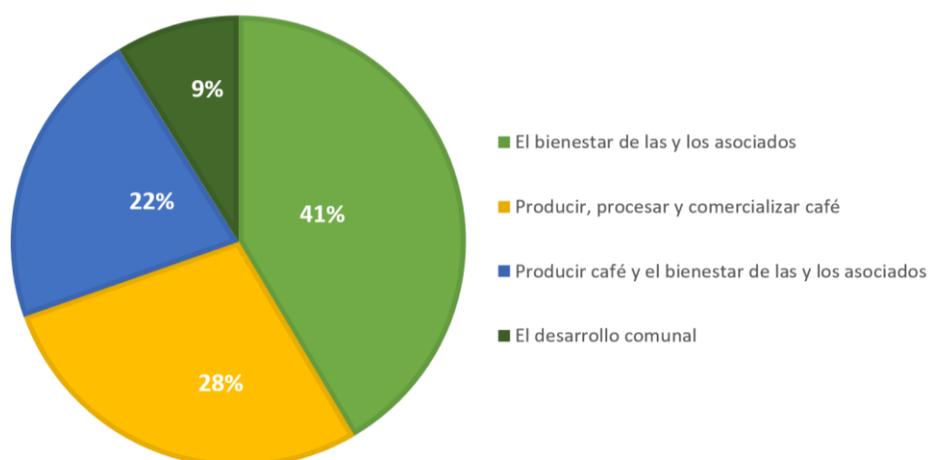
Sobre la fidelidad volveremos en las conclusiones y recomendaciones pues los datos nos muestran una coyuntura urgida de decisiones y acciones.

Como se dijo en el inicio de este acápite se midió también la consciencia de pertenencia, respecto de la razón de ser de la cooperativa y del aporte personal, describimos e interpretamos de seguido lo identificado.

---

<sup>117</sup> Vale la pena indicar que esta variable no se incluyó en la versión primera del cuestionario, sino que fue necesario agregarla a partir de la prueba piloto, sin embargo, para no provocar un sesgo o propiciar una respuesta proveniente de la deseabilidad social, la misma no se leyó y se marcó sólo en los casos de alusión directa.

Gráfico#27. Principal razón para la existencia de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia.

Los datos muestran que el porcentaje más alto (41%) representa a las y los asociados a las cooperativas de café que conocen la ética que sustenta su modelo empresarial, o tienen una percepción positiva del hacer organizacional, pues aducen que la cooperativa existe, fundamentalmente, para el bienestar de sus asociados, en segundo lugar está el 28% que considera que los fines empresariales son los prioritarios (producir, procesar y comercializar el café), en tercer puesto, se ubican quienes colocan al mismo nivel lo empresarial y el bienestar de los asociados(as) (22%), mientras que un pequeño 9% estima que la principal razón de ser de la cooperativa es el desarrollo comunal.

Las altas puntuaciones obtenidas en relación con el bienestar de los asociados y los fines empresariales, pueden adicionalmente analizarse desde el concepto de *actividad* de Martín-Baró (1999, p.218) pues el autor explica que

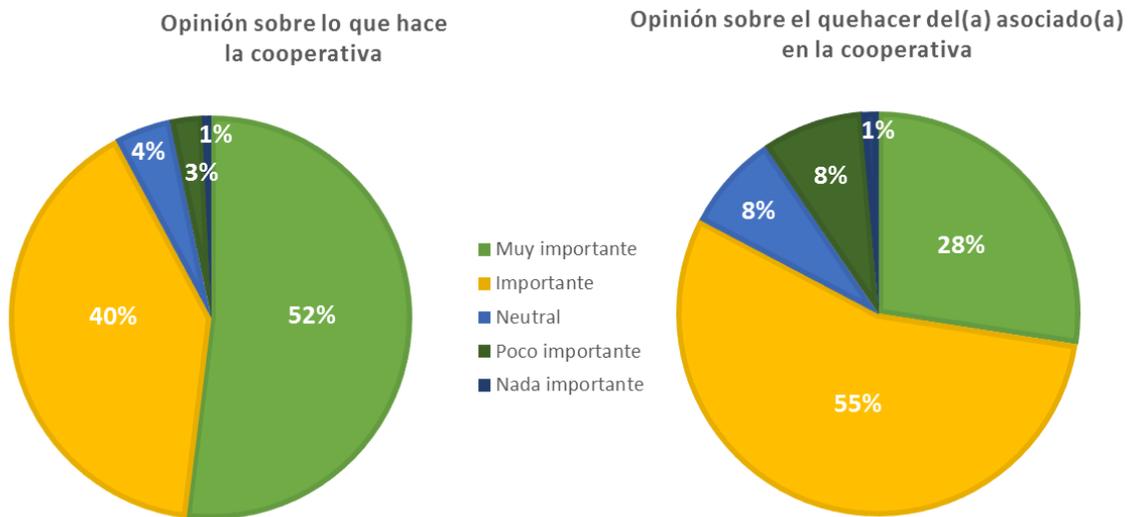
(...) si la consciencia sobre los intereses u objetivos comunes no es la raíz última de los grupos, con frecuencia cataliza su aparición o su dinamización, orientando la disposición de las personas para realizar metas comunes o para buscar niveles nuevos o superiores de organización y estructuración grupales.

Señalamos así que los intereses comunes, aun cuando no sean la motivación originaria, tienen efectos en la dinámica y especialmente en la identidad grupal, siendo que junto a Martín-Baró

pensamos que la identidad, el poder y la actividad son tres parámetros fundamentales para comprender tanto la naturaleza como la dinámica de los grupos. Casi de inmediato discutiremos la valoración que de la actividad organizacional hacen las y los asociados.

Por otra parte, estos datos respaldan los estudios que señalan la identidad cooperativa y el conocimiento de las particularidades del modelo como uno de sus problemas medulares (Mozas 2002 y 2006, Fernández 2003, Ciruela 2006, Mogrovejo *et al* 2012, IV Censo Nacional Cooperativo 2012, Araya y Avendaño 2013 y Garrido 2013), pues, no resulta nada despreciable, el hecho de que menos de la mitad de las y los cooperativistas consultados se coloquen a sí mismos como primera prioridad de sus empresas<sup>118</sup>, aun cuando es el argumento que obtiene el mayor número de respuestas.

*Gráfico#28. Importancia atribuida al quehacer de la cooperativa y de la o el asociado*



*Fuente: Elaboración propia.*

El estudio permite conocer que la importancia atribuida, por sus asociados y asociadas, a la actividad de sus organizaciones cooperativas es en extremo favorable, ya que el 92% señala que la misma es importante o muy importante. Este porcentaje cambia levemente cuando consultamos por la importancia que él o la socia atribuye a su propia labor, siendo que el 82,7% la califican

<sup>118</sup> Evidenciándose acá de nuevo el tema de las cuotas de poder.

como muy importante o importante, un 8% indica que su hacer en la cooperativa es neutro y cerca de un 10% estima que su labor en la cooperativa es poco o nada importante.

De nuevo el estudio de la identidad grupal en función de su *actividad* (Martín-Baró, 1999, p.219) releva la importancia que adquieren estos datos

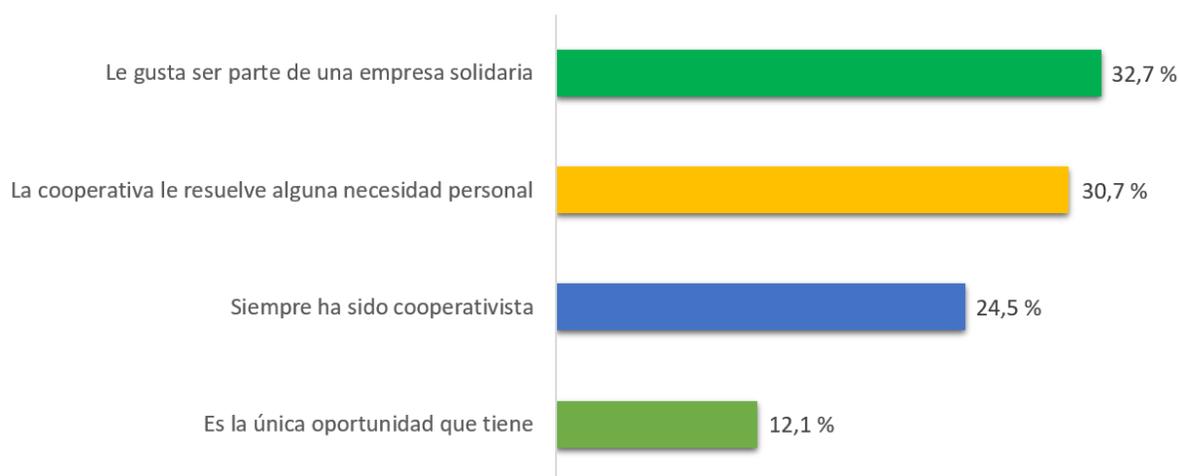
La acción grupal tiene un efecto en la realidad misma del grupo que la realiza, bien sea consolidándolo, bien debilitándolo y aun llevándolo a su desintegración. En la medida en que la acción desarrollada sea consistente con el carácter y objetivos del grupo, éste se fortalece y afianza su estructura. De esta manera, a través de un accionar constante y efectivo, un grupo puede incrementar sus recursos y su consiguiente poder (...)

En la misma línea, en relación con la conciencia de pertenencia, se consultó la razón de tal afiliación. Poco más de un tercio indica su predilección por el modelo solidario (32,7%), otro tercio se decanta por un fin más personal (30,7%), poco menos de un quinto alude a la costumbre<sup>119</sup> (24,5%), en tanto 12,1% señala la cooperativa como su única opción. Los resultados obtenidos para las dos primeras mediciones, reflejan la escasa distancia entre ser parte de la cooperativa por convicción doctrinaria y la afiliación basada en la priorización egoísta. Por su parte la referencia a la tradición, prácticamente duplica la imposibilidad de elegir.

---

<sup>119</sup> Véase en Sick (1993, p.182) la relación entre la entrega de la cosecha a un beneficio y la costumbre.

Gráfico#29. Principal razón para ser cooperativista



Fuente: Elaboración propia.

Las últimas variables, que exploran el compromiso de las y los asociados con sus organizaciones, consultan por los afectos.

Tabla#14. Afecto por la cooperativa reportado por las y los asociados

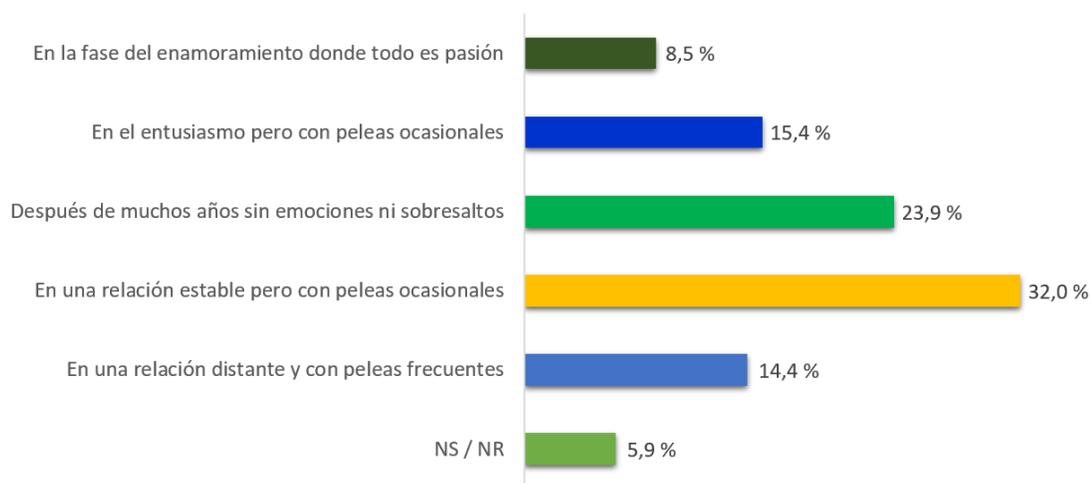
La palabra que mejor describe lo que usted siente por su cooperativa es:			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<i>Respeto</i>	67	21,9	21,9
<i>Cariño</i>	58	19	40,9
<i>Satisfacción</i>	52	17	57,9
<i>Orgullo</i>	38	12,4	70,3
<u><i>Entusiasmo</i></u>	<u>37</u>	<u>12,1</u>	<u>82,4 +</u>
Intranquilidad	26	8,5	8,5
Miedo	9	2,9	11,4
Frustración	9	2,9	14,3
Tristeza	8	2,6	16,9
<u>Vergüenza</u>	<u>2</u>	<u>0,7</u>	<u>17,6 -</u>
Total	306	100.0	100

Fuente: Elaboración propia.

El 82,4% de las personas asociadas a cooperativas de café tiene un afecto “positivo” respecto de sus organizaciones, pues al ser examinadas las palabras que mejor describen tales afectos, aparecen en orden de importancia: respeto (21,9%), cariño (19%), satisfacción (17%), orgullo y entusiasmo (12% cada uno). En los últimos puestos ubican los sentimientos que podemos llamar “negativos”: intranquilidad (8,5%), miedo, frustración, tristeza (cercaos al 3% en cada caso) y vergüenza; sumando un 17,6%. Llama poderosamente la atención que un 11,4% de las y los asociados siente intranquilidad y miedo por su cooperativa.

De una forma más indirecta se preguntó a las y los asociados por sus afectos hacia la cooperativa, estableciendo una metáfora con la pareja sentimental.

*Gráfico#30. Si la cooperativa fuera su pareja (esposa/o novia/o) la relación con ella/él está*



*Fuente: Elaboración propia.*

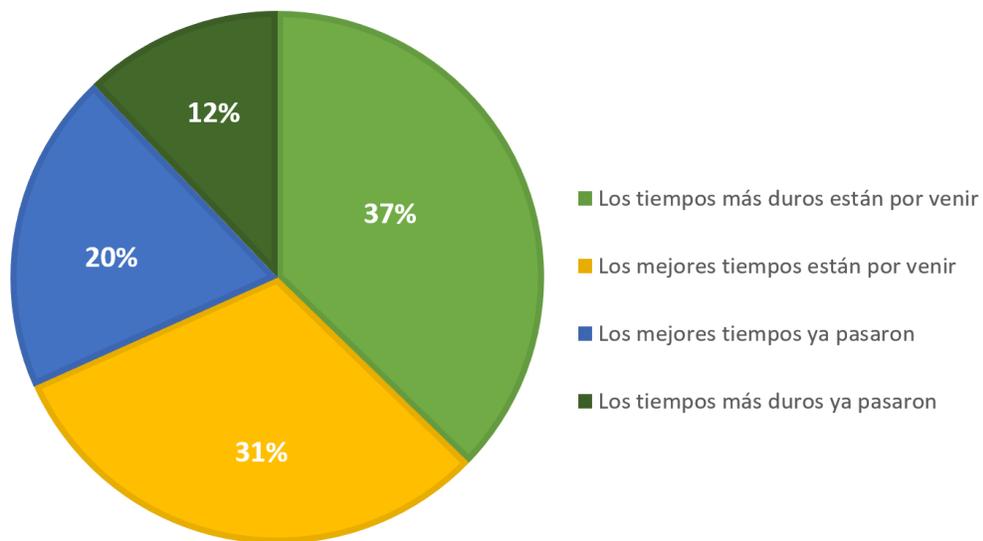
Los datos obtenidos muestran que el enamoramiento con la cooperativa es la fase de relación en la que se encuentran la menor cantidad de asociados (8,5%) mientras que el porcentaje más alto lo conforman quienes tienen una relación estable pero con peleas ocasionales (32%), en porcentajes cercanos al 15% se ubican tanto quienes aún sienten entusiasmo aunque tengan discrepancias con su organización, como los que aducen que ya las peleas, no sólo son frecuentes, sino que la distancia se instauró. En el medio, un porcentaje para nada despreciable (23,9%), dice que su vínculo con la cooperativa no le significa ni emociones, ni sobresaltos.

Como puede extraerse de las últimas mediciones, la dirección de las respuestas se decanta en una percepción positiva de las y los asociados, tanto de la razón de ser de la cooperativa, de su aporte a ella, como de los sentimientos que tienen por su organización. Los datos muestran antagonismos respecto de las razones para ser cooperativistas, de la percepción de fidelidad y la fidelidad reportada. Veamos de seguido las últimas mediciones de la lealtad y el compromiso de la base asociativa con su organización.

### 3.1.2.1.1 Actitud

De las actitudes del asociado y la asociada se examinó optimismo y proactividad.

*Gráfico#31. Optimismo – pesimismo respecto de la cooperativa*

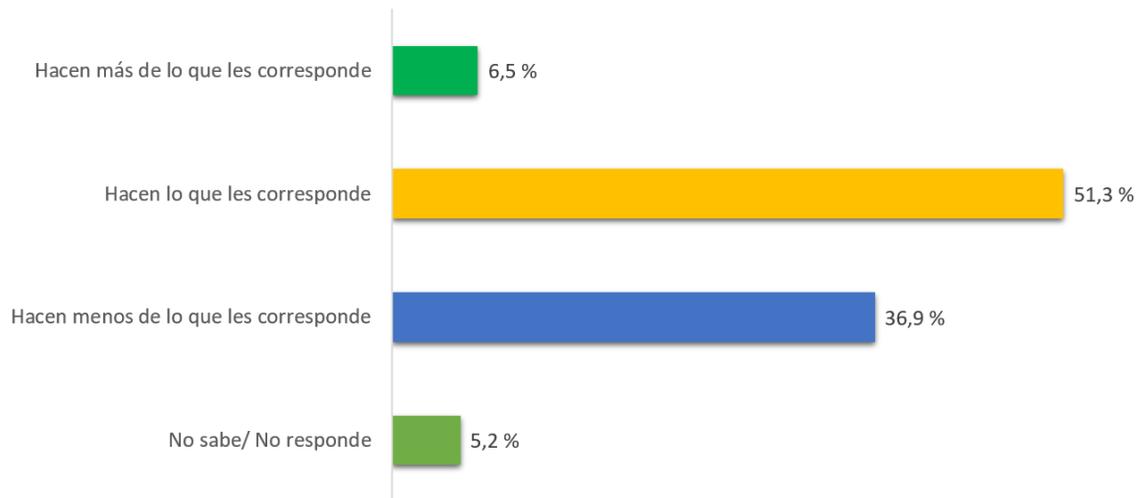


*Fuente: Elaboración propia.*

Encontramos que la visión de los y las cooperativistas de café es levemente desesperanzadora, pues el porcentaje más alto considera que el futuro es negro (37,3%), si a este dato sumamos la desilusión de que todo tiempo vivido fue mejor (19,6%) obtenemos un 56,9%. En contraposición el restante 43,1% se divide entre quienes esperan un futuro venturoso (31%) y quienes afirman que lo peor, ya fue (12,1%).

Como se planteó en el marco teórico, tanto la lealtad como el compromiso abarcan una dimensión de futuro, de las necesidades y expectativas de las y los asociados respecto de su organización. En esa perspectiva la pertenencia de la base asociativa a las cooperativas de café se encuentra sin duda en una coyuntura problemática, aunque no irreversible, no insalvable, pues dos quintas partes de la población en estudio, miran hacia el futuro con optimismo.

*Gráfico#32. Percepción de involucramiento de las y los asociados en la cooperativa*



*Fuente: Elaboración propia.*

Al ser consultados por su nivel de proactividad, encontramos que la opinión más frecuente es que los asociados a café hacen lo que toca a sus funciones (51,3%), casi dos quintas partes opina, sin embargo, que la mayoría hace menos de lo que debería (36,9%) un ínfimo 6,5% señala que hace más de lo que en realidad les corresponde. Un 5,2% no respondió. La mayoría considera entonces, que los cooperativistas actuales hacen lo que les corresponde o más (57,8%).

Una vez exploradas en detalle las mediciones que examinan el compromiso de la base asociativa con sus cooperativas, encontramos que la mayoría son favorables a lo que la doctrina cooperativa, o bien su ejercicio cotidiano, manda, de modo que en general es posible afirmar que los datos muestran una propensión de la base asociativa al compromiso y la lealtad con sus cooperativas cafeteras.

Con el objetivo de sintetizar las mediciones y ofrecer una perspectiva más clara de lo hallado en esta dimensión, se construyó un índice de identidad<sup>120</sup>, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla#15. Índice de identidad<sup>121</sup>**

Índice de identidad				
Índice de identidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado "a menos de"	Porcentaje acumulado "a más de"
.00	17	5,6	5,6	100,0
0.25	67	21,9	27,5	94,5
0.50	100	32,7	60,1	72,6
0.75	93	30,4	90,5	39,9
1.00	29	9,5	100,0	9,5
Total	306	100,0		

*Fuente: Elaboración propia.*

La media estadística (o promedio simple) en la identidad de las y los cooperativistas cafetaleros costarricenses es de 0,54, lo cual es en extremo esclarecedor, pues, si seguimos la tipología usada para medir la confianza de los consumidores, el 0,50 ubicado a mitad del índice representa la incertidumbre y el neutralismo. Es decir que la identidad promedio de las y los cooperativistas está apenas por encima de la vacilación y la neutralidad.

Los datos exponen que un tercio de la base asociativa tiene un índice de identidad igual a 0,50 y 0,75 respectivamente. En tanto una quinta parte de ubica en 0,25. En los extremos con la mayor identidad posible se coloca el 9,5% de los(as) asociados(as) y con la menor el 5,6%, respectivamente. Sobresale el dato de que 72,6% de la base asociativa tiene un nivel de identidad entre 0,50 y 1,00; es decir igual o mayor al promedio de identidad de la población total.

<sup>120</sup> Que va como vimos de 0,00 -nula identidad- a 1,00 -identidad total-.

<sup>121</sup> Recuérdese que la "frecuencia porcentual acumulada a menos de" nos permite (a través de una simple suma), conocer qué porcentaje de cooperativistas se van acumulando según aumenta el índice de identidad. Una lectura correcta de esta acumulación de frecuencias indica que 27,5% de las y los asociados tienen un índice de identidad con sus cooperativas **igual o menor a** 0,25. Nótese que el 27,5% se obtiene de sumar los cooperativistas que tienen un índice de identidad igual a cero (5,6) más aquellos cuyo índice es igual a 0,25 (21,9). Por su parte la "frecuencia porcentual acumulada a más de" debe leerse igual, pero en sentido contrario: es decir, el 39,9% de los cooperativistas tienen un índice de identidad **igual o mayor a** 0,75. Nótese que el 39,9% se obtiene de sumar los cooperativistas que tienen un índice de identidad igual a 0,75 (30,4) más aquellos cuyo índice es igual a 1,00 (9,5). Para solventar cualquier duda técnica en la construcción o lectura de frecuencias acumuladas véase Hernández (2006, pp. 90-91).

### 3.1.2.2 Lealtad y compromiso de la cooperativa con sus asociados(as)

El compromiso y la lealtad de la cooperativa con el(la) asociado(a) se examinó en las posibilidades de desarrollo y el soporte a la permanencia que ésta brinda, así como la percepción de vulnerabilidad que experimentan las y los asociados frente a su organización y la dirección privilegiada que toman los intereses en juego. De seguido se describen y discuten estos resultados.

**Tabla#16. Principal ayuda que le ha brindado la cooperativa**

Su cooperativa le ha ayudado sobre todo a		
	Absoluto	Porcentaje
Crecer como productor	111	36.3%
En nada	51	16.7%
Crecer como persona	45	14.7%
Tener mejores ingresos	42	13.7%
Dos opciones <sup>122</sup>	25	8.2%
Tres opciones <sup>123</sup>	12	3.9%
Tener un papel importante en la comunidad	7	2.3%
Crecer profesionalmente	7	2.3%
Todas las anteriores	6	2.0%
Total	306	100.0%
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

El 36,3% de los y las asociadas reportan que la principal ayuda que les ha brindado la cooperativa es crecer como productor, apareciendo de nuevo la priorización de los fines empresariales. En una segunda posición la reveladora percepción de que la cooperativa no ha aportado nada a la base asociativa (16,7%). Le siguen el crecer como persona (14,7%) y tener mejores ingresos (13,7%). Es importante señalar que si bien la percepción no es la realidad y en una medida esto podría ser fruto de la falta de información y divulgación de las acciones de la cooperativa en favor del

<sup>122</sup> Corresponde a la selección combinada de dos alternativas de respuesta que oscilan entre: persona y productor, persona e ingresos, persona y comunidad, productor y profesional, productor e ingresos, profesional e ingresos, productor y comunidad.

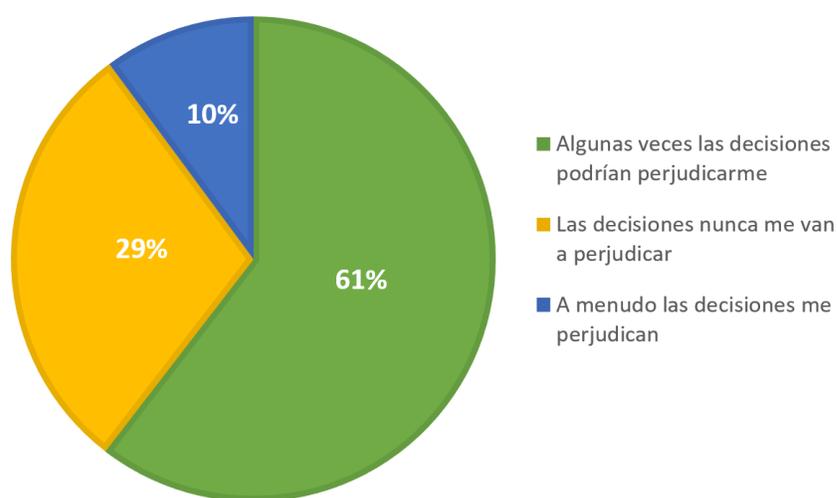
<sup>123</sup> Corresponde, en la misma línea a la selección combinada de tres alternativas de respuesta que varían entre: persona, profesional e ingresos.

asociado, dicha percepción se constituye en una verdad para las y los asociados que así la exteriorizan.

Porcentajes cercanos al 2% indican que la cooperativa les ha significado aportar a la comunidad, crecer profesionalmente o incluso, todas las opciones indicadas en la tabla.

*Gráfico#33. Percepción de vulnerabilidad*

**En su cooperativa usted tiene la seguridad de que:**



*Fuente: Elaboración propia.*

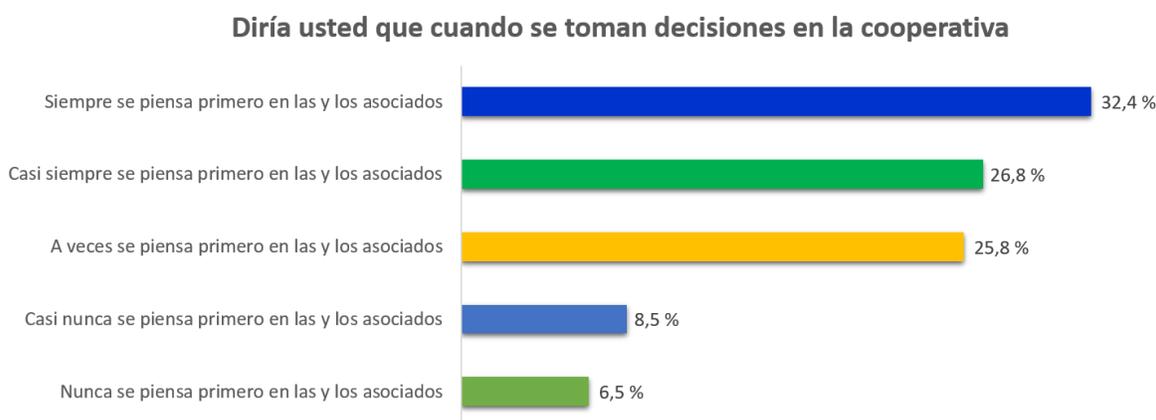
Preguntamos a las y los cooperativistas por las certezas que tienen respecto a su vulnerabilidad en relación con las decisiones que se toman en su organización, según frecuencia. El porcentaje más alto lo constituyen los asociados que tienen la seguridad de que *algunas veces las decisiones podrían perjudicarles* (60,5%). Le siguen aquellos que sostienen que la cooperativa nunca haría algo que les lesionara (29,4%). Una décima parte señala que a menudo esas decisiones le perjudican.

Casi al final de la encuesta y muchos reactivos después de haber formulado la anterior pregunta, se consultó de nuevo y de manera más general la percepción de vulnerabilidad de las y los cooperativistas, esta vez respecto de la prioridad que ocupan los asociados en la toma de decisiones

de la cooperativa. El 59,2% indicó que la cooperativa *siempre o casi siempre* piensa primero en ellas y ellos.

Un 15% exteriorizó que *casi nunca o nunca* su organización les coloca en la primera prioridad. En el medio una cuarta parte de las respuestas. Recuérdese que dos terceras partes reportaron que su bienestar es lo principal para la cooperativa, lo cual es un buen indicador de la lealtad y el compromiso que la cooperativa tiene con sus asociados.

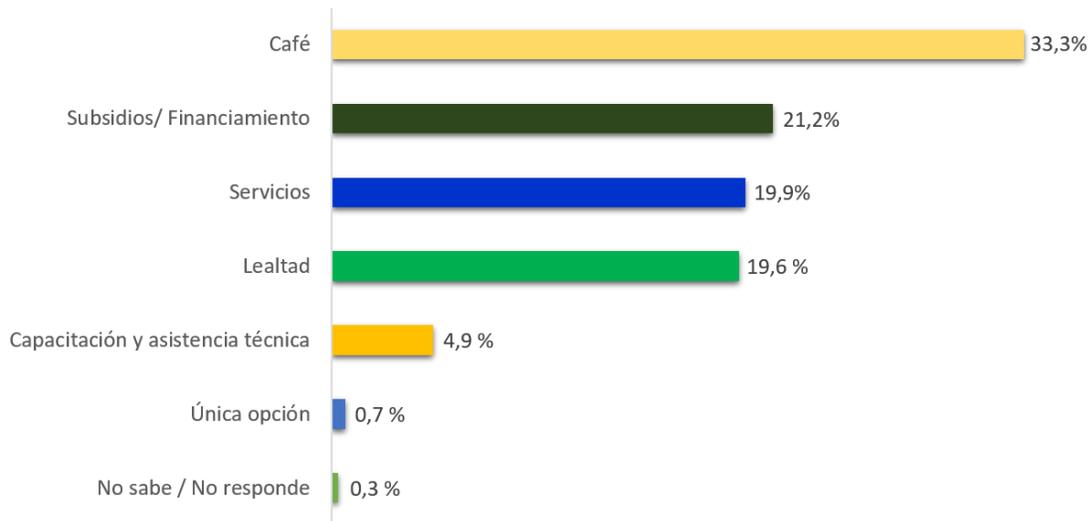
*Gráfico#34. Prioridad en la toma de decisiones*



*Fuente: Elaboración propia.*

También se consultó qué del accionar de la cooperativa es lo que provoca la permanencia de sus asociados. Aparecen los servicios de la organización, tanto aquellos concernientes directamente al café y su producción (33,3%), como otros complementarios tales como subsidios o préstamos (21,2%) y hasta los servicios médicos y de otra naturaleza (19,9%). Esta referencia a servicios complementarios y adicionales (mencionada por el 46,1% de la población en estudio) da cuenta del compromiso que las cooperativas de café tienen con su base asociativa y familiares, y de una serie de ventajas que estos reciben por el hecho de pertenecer a ellas.

Gráfico#35. Razón principal para permanecer en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia.

Recordemos en este punto, que las cooperativas de café ofrecen servicios adicionales que no vinculan con la actividad principal de la cooperativa, sino con la responsabilidad social asumida estructuralmente por muchas de las pequeñas y medianas organizaciones de la economía social, nos referimos a los servicios médicos, funerarios, el bono de vivienda y servicio a la comunidad (a las escuelas, los hogares de ancianos y la infraestructura vial inclusive), por ejemplo.

Los datos evidencian la relevancia de los servicios que brinda la cooperativa, tanto en el plano puramente empresarial, como en el social. Según estimaciones del Banco Central de Costa Rica, citado en el XX Informe del Programa Estado de la Nación (2013, p.136) en el 2013 un 33% del PIB fue generado por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Se evidencia la necesidad de fortalecer las políticas para el desarrollo de este sector, lo cual constituye para el país un desafío pendiente.

Chacón-Cascante refuerza estos argumentos cuando señala que la importancia socio-económica del sector agropecuario “va más allá del valor monetario de la producción; éste constituye no solo el sustento de muchas familias, sino que también es su principal medio de vida, haciendo un aporte al bienestar humano que resulta difícil de ser cuantificado” (2015, p.6).

Ya desde finales de 1990 Calvo y Wachong (1998, p.39) habían dado la razón al movimiento cooperativo nacional que defendía la necesidad

de seguir cooperativizando los sectores económicos pequeños y medianos, como alternativa para aprovechar las ventajas de escala de planta (sinergia), que les da la organización cooperativizada, en un entorno de mercado globalizado, dividido en bloques económicos y de gran competencia entre las corporaciones multinacionales (...).

La última variable que explora el compromiso de la organización con sus asociados es la dirección que, en las cooperativas cafetaleras toman los intereses en juego. Esto se consultó de manera indirecta con la siguiente pregunta: En su cooperativa en este momento ¿Cuál de estos dos dichos aplica mejor?

*Gráfico#36. Dicho que aplica mejor en su cooperativa*



*Fuente: Elaboración propia.*

Si bien la mayoría reporta que el interés colectivo priva en la organización (61,4%); casi el 40% de las y los asociados manifiestan que los intereses se decantan hacia los que más poder tienen, es decir, la prevalencia -para esos dos quintos- de un ejercicio de lo que podemos interpretar como un *poder sobre*, un poder en su acepción negativa, que genera relaciones de dependencia y sometimiento (Sánchez citado en Huertas 2005).

Al final de estas líneas podemos contestar a la interrogante prevista: ¿Qué características tiene el compromiso de la cooperativa con el asociado? Tanto en relación con la prioridad en la toma de decisiones como en la dirección de los intereses, según la percepción de las y los asociados, la cooperativa está comprometida con ellos ( $\frac{3}{5}$  así lo afirman). También es positiva la percepción de compromiso que se deriva de los datos ya revisados sobre los servicios que brinda la cooperativa.

En el extremo opuesto alarma la apreciación de vulnerabilidad, especialmente porque la pregunta indaga por certezas y el **70% señala que algunas veces o a menudo las decisiones podrían perjudicarlo**. Lo mismo se muestra al consultar por la principal ayuda que la cooperativa ha brindado a sus asociados(as), en la que aparece lo referente a la producción (36,3%) y en segunda posición un rotundo “nada” (16,7%).

Podemos afirmar entonces que la cooperativa cafetera es percibida por sus asociados como comprometida con ellas y ellos. Sin embargo, tanto las opciones de respuesta elegidas, como los valores que adquieren los indicadores, no otorga a esa percepción de compromiso fuerza suficiente, pues, ninguno de los indicadores que evalúa en positivo el compromiso de la cooperativa con sus asociados supera el 60% (únicamente lo hace la percepción de vulnerabilidad).

### 3.1.2.3 Lealtad y el compromiso de la cooperativa con el modelo organizacional

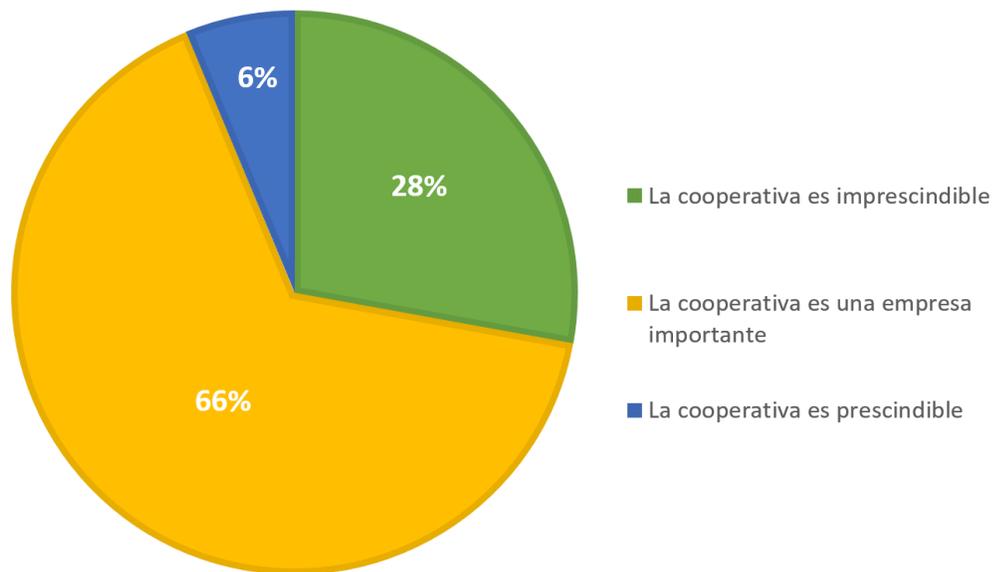
Para determinar el nivel de compromiso de la cooperativa cafetalera con el cooperativismo se midió la cercanía o distancia percibida entre filosofía y práctica, el objeto principal de las acciones y las decisiones de la asociación cooperativa, la importancia que tiene en este momento la cooperativa para la comunidad en la que radica, así como los cambios percibidos en la pertenencia de la organización al modelo a través del tiempo.

En lo que toca al objetivo de las gestiones y operaciones de la organización, como se indicó, las y los asociados reportan mayoritariamente que son ellos y su bienestar lo más relevante para la cooperativa en la actualidad (62,7%); pese a ello, debe llamar la atención el hecho de que cerca

de un 40% indique que la cooperativa se ha desligado de la ruta que marca la filosofía, sea priorizando el lucro, u otorgando primacía a los intereses de un grupúsculo.

Otro indicador de la lealtad y el compromiso de la organización cafetalera con el modelo cooperativo, se midió a través de la percepción de su papel en la comunidad en la que se asienta. La mayoría piensa que la cooperativa es una empresa importante para la comunidad (65,7%) y un cuarto arguye que es imprescindible (27,8%). Sólo el 6% opina que la comunidad podría prescindir de la organización.

*Gráfico#37. Consideración sobre el papel de la cooperativa en la comunidad donde vive*



*Fuente: Elaboración propia.*

Para conocer la existencia de cambios percibidos -a través del tiempo- en la afiliación de la cooperativa a su modelo organizativo, se consultó la opinión de la base asociativa. Los y las asociadas consideran que su cooperativa siempre lo ha sido (39,5%), en segundo puesto opinan que lo mismo se ha acercado, cuanto se ha alejado la cooperativa de su modelo originario (27% respectivamente), si sumamos estos dos criterios obtenemos 55,3%. Al agregar los datos que reportan la fidelidad a la matriz organizacional obtenemos que 67% arguye que la cooperativa siempre lo ha sido o lo es más hoy.

**Tabla#17. Cambios en la identidad de la organización al modelo cooperativo**

Su cooperativa		
	Absoluto	Porcentaje
Ha sido cooperativa siempre	121	39.5%
Era más cooperativa antes	85	27.8%
Es más cooperativa ahora que antes	84	27.5%
No sabe/ No responde	9	2.9%
Nunca ha sido realmente una cooperativa	7	2.3%
Total	306	100.0%

*Fuente: Elaboración propia.*

Finalmente, el 80,7% de las personas encuestadas no mencionaron los valores cooperativos, por lo que, en consecuencia, no respondieron a la interrogante sobre aquel valor que su cooperativa más ha llevado a la práctica. A este porcentaje debe adicionarse un 3,9% que aunque mencionó un valor, dice no saber cuál es el que la cooperativa más aplica. Siendo válidas sólo el 15,4% de las respuestas<sup>124</sup>. Del total de las respuestas válidas, ayuda mutua y solidaridad ocupan los primeros lugares (con 17% de las menciones respectivamente). **En el tercer puesto las y los encuestados evidencian que no hay valor alguno que sus organizaciones estén practicando (14,9%).** Preocupación por los demás y solidaridad son mencionados en el 10,6% de los casos, respectivamente.

Enfrentados al cierre de este acápite a la interrogante ¿Es cooperativa la cooperativa cafetera costarricense? Según las y los cooperativistas de café lo es, en atención especialmente a la cualificación que hacen del valor que tiene la cooperativa cafetera para su comunidad, pues un cuarto de la población encuestada la define como imprescindible, mientras que dos tercios indican que es importante. Dos quintos dicen que sus organizaciones siempre han sido cooperativas, sin variaciones en el tiempo.

---

<sup>124</sup> Un/a lector/a acucioso/a puede preguntarse si la formulación misma de la pregunta tiene un error al que pueda atribuirse la amplia ausencia de respuestas. Recuérdese que la encuesta fue validada con expertos/as de las cooperativas y del INFOCOOP, y fue adicionalmente probada en campo con asociadas y asociados que forman parte de la población, pero no de la muestra.

Cabe enfatizar que:

- ✓ la mayoría de las y los asociados no saben cuál valor aplica (o no) la cooperativa porque desconocen los valores, y 15% señala que no hay valor que su cooperativa practique.
- ✓ tienen posiciones antagónicas respecto de los cambios percibidos en la lealtad de la organización al cooperativismo a través del tiempo

#### 3.1.2.4 Filosofía y práctica cooperativa: cercanías y distancias

Luego de haber establecido los ámbitos, roles y grados de participación, descrito las particularidades de la identidad y referido la relación existente entre el compromiso de las y los asociados con su organización y la de esta con aquellos; teniendo el tercer objetivo específico en mente, desde el cual se procuró identificar cercanías y distancias entre el ideario cooperativo y las prácticas organizacionales en las cooperativas de café de Costa Rica, es posible señalar que la conciencia de pertenencia (tanto en términos de la importancia atribuida a la razón de ser de la cooperativa, como del aporte de las y los asociados a ella), no está funcionando como un motor, suficientemente fuerte, para regular el accionar individual, ni colectivo.

Aunque existe un marco normativo y una serie de reglas filosóficas que deberían posibilitar la identidad de las y los asociados con la organización y de esta con su filosofía, su desconocimiento por un lado (88,2% y 80% ignora respectivamente los principios y los valores) y los factores contextuales por otro (mucha y fuerte competencia, deudas de la cooperativa, deudas de las y los asociados con la cooperativa, urgencia de efectivo, percepción de no control sobre la organización), limitan su puesta en práctica.

Los datos encontrados en la presente investigación coinciden con algunas de las principales debilidades atribuidas por las y los cooperativistas (a nivel país) a sus organizaciones (antes comentadas en la contextualización), a saber: el alto endeudamiento, la falta de crédito y la competencia fuerte y desleal (IV Censo Nacional Cooperativo, 2012, p.52).

Por todo lo anterior en términos de Martín-Baró, podemos hablar de una identidad grupal potencial, pero no de una realizada, pues, aunque está claro que la identidad es un proceso complejo, multicausal y en edificación permanente, al tomar la fotografía que constituye este

estudio, podemos con propiedad indicar que las percepciones y las prácticas reportadas no responden con suficiente magnitud e intensidad a los presupuestos desde los que se instituye la actividad organizacional. En palabras del autor:

El hecho de que una serie de individuos comparta una misma tarea, surgida de la división social del trabajo, *-en este caso la producción, industrialización y comercialización del café-* no los convierte automáticamente en un grupo funcional; si la grupalidad exige su vinculación, la funcionalidad requiere que los vínculos estén determinados y regulados por la naturaleza propia de la tarea *-la producción, industrialización y comercialización del café desde el modelo cooperativo-* (1999, p.319).

La concepción de los roles de O'Donnell (1974) y Martín-Baró (1999) aportan a este análisis pues, por un lado, podríamos presumir que la historia individual ha dotado a las y los cooperativistas con las habilidades y destrezas necesarias para el trabajo en equipo, la acción colectiva solidaria y la regencia de sus emprendimientos, colocados en esa suposición diremos que ese rol, se enfrenta con las condiciones del grupo: la competencia, la ausencia de créditos o las dificultades para acceder a ellos<sup>125</sup>, la desconfianza, la necesidad de contar con efectivo y asegurar una vejez digna, la desesperanza, entre otros. Es decir, aun cuando se tuvieran esas destrezas, las *condiciones externas de posibilidad* limitan y condicionan su expresión.

Ahora bien, los datos nos han mostrado que somos cada vez menos colectivistas, menos agro, más desconfiados y más individualistas<sup>126</sup>, si esto es así ¿dónde se aprende la solidaridad que están llamados a ejercer los asociados en la organización cooperativa? ¿Quién formó en gerencia a las y los productores cafeteros? ¿Dónde o cuándo desarrollaron ellas y ellos las habilidades para trabajar en equipo, negociar, asumir y lidiar con los conflictos? ¿Cómo resuelve un cooperativista las contradicciones inherentes a ser a la vez proveedor y dueño? ¿Cuáles son las estrategias comunicativas que implementan las organizaciones cooperativas para sanar las viejas y las nuevas heridas, producto inevitable de las relaciones humanas?

---

<sup>125</sup> Véase Sick (1993).

<sup>126</sup> El último Censo Nacional Agropecuario (2015), los estudios de Johnny Madrigal Pana (del 2002 a la fecha) y Rodolfo Calderón (2006) soportan estas afirmaciones.

Es decir que, aun cuando no nos propusimos indagar especialmente en las *condiciones internas de capacidad*, podemos prever, con base en los textos revisados y los resultados obtenidos, que en general nuestras sociedades occidentales y occidentalizadas, pocas semillas nos ofrecen para cosechar solidaridad, gerencia e involucramiento activo en los procesos organizacionales. De esto dan cuenta los datos ya comentados sobre la autopercepción de inhabilitación (no contar con los conocimientos para participar) de vulnerabilidad, la ausencia de controles y las limitadas cuotas de poder, reportados por las y los cooperativistas de café.

Los datos obtenidos también nos permiten señalar que los reactivos que preguntan en general por la dirección de los intereses de la cooperativa, por su priorización en las decisiones, o por el cumplimiento de los deberes de las y los asociados, reciben respuestas con puntuaciones más favorables a los ideales cooperativos (todas cercanas al 60%); en contraste, cuando se formulan cuestionamientos específicos sobre la fidelidad en la entrega, las ayudas específicas brindadas por la cooperativa, el conocimiento detallado de los principios o valores (80-88% los desconoce), o la percepción de vulnerabilidad que tienen las y los asociados respecto de sus organizaciones (70% así lo percibe), las últimas puntuaciones dan cuenta más contundentemente de las fallas en volver verbo el supuesto cooperativo.

La misma diferencia se evidencia entre el ideal en los roles a ejercer donde aparecen a un tiempo los proveedores/dueños; en contraste con el rol más ejercido en la práctica (proveedores). Esto pareciera indicarnos que la filosofía cooperativa está más en el ámbito de las percepciones generales e ideales y menos en el reporte de las acciones específicas; la media obtenida para el índice de participación respalda de manera contundente este argumento. Más adelante en la elaboración de los tipos de comunicación, con base en estos hallazgos, hablaremos de niveles de identidad.

Aparecen acá *áreas de consenso* (Urbiola y Vásquez, 2010) en cuanto a significados compartidos por los y las encuestadas, creados a través de la comunicación verbal y la interacción, que hacen su aporte en la comprensión de las dinámicas organizacionales.

Deducimos entonces que la acción colectiva es resultado de un entramado de vinculaciones (relaciones) sociales, mediadas y construidas desde la comunicación, entendida esta en el más amplio sentido, como lugar desde el cual se significan las experiencias y se las nombra, se apropian (o no) unos imaginarios con fuerza suficiente para que impacten en el accionar cotidiano, o permanezcan en la percepción general.

#### 3.1.2.5 Dirección de intereses y ejercicios de poder

Luego de describir y analizar todos los datos colectados, se discuten de seguido (procurando evitar reiteraciones), las características de concentración o distribución del poder y la dirección de los intereses que predominan en las organizaciones cooperativas cafeteras costarricenses, según la opinión de su base asociativa; respondiendo así al cuarto objetivo específico propuesto.

Encontramos que desde la opinión de las y los cooperativistas la balanza se decanta mayoritariamente a su favor, por cuanto en tres de las cuatro mediciones específicas en la materia, el 60% de las respuestas apunta en favor de la base asociativa y el interés colectivo. Solamente se contrapone el dato sobre la percepción de vulnerabilidad (70%) ya comentado.

Ahora bien, complejizando el análisis con otras variables que dan cuenta del acceso al poder tales como la suficiencia, accesibilidad y veracidad de la información; los mecanismos de control y la percepción de capacidad (conocimientos), identificamos lo siguiente: la mayoría reporta sentirse suficiente y oportunamente informado, tanto en general como en la asamblea, lo cual podría pensarse como un indicador de que el poder implicado en el acceso a la información, no se está concentrando, ni reservando para algunos. Pese a lo anterior el 65,7% de las y los asociados manifestó que no tiene manera (o la desconoce -lo que para efectos de este análisis provoca el mismo resultado-) de verificar si la información que se da en las asambleas es verdadera. Acá se identifica un elemento en el uso del poder que vulnera a las y los asociados.

Otro mecanismo para evitar la concentración del poder y tener injerencia en la dirección que toman los intereses en la cooperativa, refiere al control de las y los asociados sobre el maniobrar de sus

homólogos y de los órganos de dirección de la organización (consejo de administración y gerencia), como se indicó anteriormente cuando se presentaron en detalle estos datos, entre el 84 y el 88% refiere no tener medios para ejercer tal guardia. El índice de vigilancia nos mostró adicionalmente que el 76,8% reporta cero controles.

La participación directa está evidentemente ligada también a la distribución del poder, a la rotación en el mando de la organización, como recordamos entre el 87% y el 92% de las y los asociados, no ha participado nunca en los órganos de dirección. Dato que se fortalece cuando, la principal desmotivación de quienes no participan en la toma de decisiones de la cooperativa, es justamente el hecho de que “siempre son los mismos los que participan” reportada por un mayoritario 42,5% de los encuestados (la segunda causa de desmotivación -incumplimiento de acuerdos- es señalada por un lejano 15%).

Finalmente, es preciso recordar que la mitad de la población asociada a las 17 cooperativas de café en estudio, dice tener pocos o poquísimos conocimientos para participar en la toma de decisiones, este dato merece una discusión adicional, porque a partir de él podría interpretarse una condición de fragilidad de la base asociativa. Rodríguez (citado en Mozas, 2002, p.173) denomina a estas limitantes, *causas profesionales* para no participar, y aduce que abren un espacio para un comando autoritario de la organización, pues los directivos mejor preparados convencen a los asociados de actuar según sus intereses, aprovechando la escasa formación de la base asociativa.

Independientemente de si en este momento las cooperativas están o no, siendo dirigidas desde ejercicios autoritarios por aquellas personas con mayores conocimientos técnicos, (Rodríguez citado en Mozas, 2002), tema que podrá ser interesante objeto de otras reflexiones y que escapa a nuestros objetivos e intereses; es imprescindible dejar aquí indicado que la autopercepción de la base asociativa sí resulta crítica en el análisis de las direcciones y ejercicios de poder, en la medida en que la expone a esa y a otras situaciones desde la fragilidad, referimos a realidades como el manejo malicioso de las finanzas de la organización del que lamentablemente, hemos sido testigos tantas veces en la historia cooperativa; o inclusive a situaciones vinculadas con los usos y abusos políticos (señaladas ampliamente por Garrido 2013).

Respondiendo al cuarto objetivo específico encontramos que, lamentablemente y más allá de la percepción primera y general de la base asociativa, se dan hoy en las cooperativas de café circunstancias que potencian la concentración de poder, basadas especialmente en la ya mencionada percepción de inhabilitación (no contar con los conocimientos para regir la organización) y la sensación de vulnerabilidad percibida, el desconocimiento de la filosofía cooperativa y su escasa puesta en ejercicio (escasísima participación en las instancias de toma de decisiones), a lo que se suma el no tener medios para verificar la veracidad de la información, ni para vigilar las prácticas organizacionales.

Todo este análisis del poder cotejado contra los datos arriba reseñados y discutidos, nos lleva a formular una serie de cuestionamientos: ¿Cómo comandar una empresa para la cual las y los asociados dicen no tener los conocimientos requeridos? ¿Es posible participar activamente con desconfianza? ¿Cómo involucrarse en la toma de decisiones sin mecanismos para vigilar las acciones de los diversos actores de la vida organizacional? ¿Cómo desarrollar las habilidades necesarias para gestionar la organización como dueños, si apenas una décima parte ha ocupado los cargos de decisión? ¿Es posible comandar una organización ignorando la veracidad de la información que se discute en las asambleas, a las cuales la mayoría, -adicionalmente- no asiste? ¿Por qué ser leal a una organización que no se percibe como *fuertemente* comprometida con sus miembros?

Todas las respuestas muestran áreas problemáticas de la relación entre la cooperativa y sus asociados(as), identificadas a partir de los hallazgos de este estudio, que tienen a la base la comunicación.

Para facilitar la lectura presentamos de seguido una síntesis interpretativa de los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones estudiadas y cerramos este apartado construyendo los tipos de comunicación y ubicando en ellos los datos colectados.

### 3.1.2.6 Síntesis interpretativa de hallazgos para las dimensiones en estudio

#### 3.1.2.6.1 Participación

Respecto de los ámbitos de participación tenemos algunos indicios interesantes, que respaldan tanto la indagación empírica que sirvió de antecedente para el presente estudio, como la propuesta teórica, pues en las cooperativas de café en estudio se confirma la jerarquía existente en los ámbitos de participación que van de la información, al uso de bienes y servicios, al crédito y finalmente a la toma de decisiones, lamentablemente conforme avanzamos en esos niveles, comprobamos que se disminuyen las y los cooperativistas dispuestos a vincularse de manera comprometida con estos ámbitos escalonados de la participación. Las razones que a ello abonan como hemos visto a lo largo de la discusión, son múltiples y complejas.

Si bien teóricamente se sugirió que, en el ámbito más básico que es la información, se esperaba la mayor participación porque se considera lo más simple por hacer, los datos evidencian que el segundo ámbito de los bienes y servicios alcanza niveles más altos de reconocimiento por parte de las y los asociados, de ellos sobresalen especialmente los relacionados directamente con la producción, el procesamiento y la venta del café. La información ocupa entonces el segundo lugar como ámbito de participación, el crédito el tercero y en última instancia las y los asociados que participan activamente en la toma de decisiones.

Una vez explorados los ámbitos, roles, intereses, requisitos, limitaciones y grados de la participación, podemos entonces señalar sintéticamente que las y los asociados:

- ✓ Se consideran oportuna y suficientemente informados (más lo primero que lo segundo), afirman problemas en la verificación de la veracidad de la información
- ✓ reconocen los servicios que brinda la cooperativa
- ✓ solo un tercio tiene un crédito con su organización
- ✓ participan sobre todo como proveedores y en segunda instancia como clientes,
- ✓ no están involucrados activamente y lo están escasamente en la toma de decisiones (nótese que la percepción de ser tratado por la cooperativa como un tomador o tomadora de decisiones, duplica la autopercepción de serlo), en atención especialmente a:

- la (asumida) carencia de los conocimientos para ello requeridos,
  - la percepción generalizada de carecer de mecanismos de control y vigilancia en sus organizaciones cooperativas,
  - las limitadas cuotas de poder que reportan tener.
  - La confianza aparece como requisito para la participación activa
- ✓ Aunque la base asociativa indica preferir las asambleas (en general los medios de comunicación presenciales y tradicionales) un porcentaje sentido no asiste a ellas, o participa pasivamente;

Como vimos, hay una divergencia entre la posición que al parecer ocupan en la cooperativa en las prácticas cotidianas y aquello que saben, es lo mejor para su organización. Pareciera estar claro para la base asociativa que la cooperativa requiere a un tiempo y en el mismo nivel, proveedores de materia prima que den sostenibilidad a la producción y por tanto a la vida empresarial de la organización y tomadores de decisiones, que dispongan y vigilen el rumbo de la asociación cooperativa, pero este ideal teórico no se cumple -como vimos-, ni en los ámbitos ni en los roles de participación, de ellos resulta particularmente grave en relación con la ausencia de la base asociativa en los espacios de toma de decisiones.

Por otra parte, tanto el conocimiento de la filosofía cooperativa como su puesta en práctica aparece con posiciones encontradas y hasta antípodas: los asociados indican que ellos son lo más importante para la cooperativa, que lo mejor para la cooperativa es tener al mismo tiempo proveedores y tomadores de decisiones, sin embargo, pese a lo anterior participan principalmente como proveedores y clientes, dicen tener ningún control sobre sus organizaciones.

Amén de la explicación evidente de la distancia entre el saber y el hacer, entre el discurso y la práctica (Kaplún 2000) expresada en el saber popular: “del dicho al hecho hay mucho trecho”; desde la mirada de la psicología social con apoyo en Ignacio Martín-Baró, interpretamos los hallazgos como *un estilo comportamental inconsistente*, es decir, se esperaría que mayoritariamente las y los cooperativistas, en función de esa condición, se comporten como dueños y participen activamente en la toma de decisiones y sea justamente ese el tipo de

respuestas que se repliquen, apuntando a “un modelo de acción a través del cual se revelan los rasgos deseados y se constituyen los aspectos estables del mundo material y social, es decir, las normas que determinan la conducta.” (Martín-Baró, 1999, p.377) Aun cuando el autor señala -de la mano de Moscovici- que esta inconsistencia puede darse tanto en el plano individual como en el colectivo, interesa para nuestro estudio la del grupo, la *inconsistencia comportamental interindividual*<sup>127</sup>.

Otros rasgos de esta inconsistencia comportamental son las valoraciones positivas que en general las y los asociados hacen tanto de la suficiencia, como de la accesibilidad y la veracidad de la información que les brinda la cooperativa (ya comentadas). Lo mismo sucede con la valoración que realizan de la actividad de la cooperativa, así como de su aporte personal a ella; valoraciones que, sin embargo, no parecen tener correlato -como se ha indicado- en la forma en la que se ejerce la participación.

Si secundamos la elaboración conceptual de Tjosvold (citado en Huertas 2005, p.108) explicando en la función de *delegar* la ausencia de participación, pues el poder se cede a aquellas personas que pueden cumplir mejor con la tarea organizacional, encontraríamos varios datos para respaldarla (la creencia de que lo más importante son los asociados, la autopercepción de no tener conocimientos y la idea generalizada de confianza) eso explicaría que deleguen en otros su participación, pero vuelven a mostrarse aparentes contradicciones pues, la mayoría se siente vulnerable ante las decisiones de la cooperativa y lo que más le desmotiva para involucrarse activamente en la toma de decisiones, es justamente que siempre son los mismos los que participan. Reforzamos por ello la interpretación de la *inconsistencia comportamental interindividual*, a la cual luego de analizar la identidad, haremos algunos ajustes.

Esta tipología nos sirve para explicar, (siempre desde las elaboraciones teóricas que se vienen revisando), algunas de las razones por las cuales la consistencia comportamental desempeña un papel importante en la influencia social, estas son la certeza y el compromiso “un estilo

---

<sup>127</sup> Tanto Moscovici como Martín-Baró desarrollan los conceptos en positivo: *estilo comportamental consistente, consistencia comportamental interindividual*, la adaptación aquí expresada es de la autora.

consistente es percibido como la prueba, no sólo de una **certeza**, sino de un **compromiso**<sup>128</sup> frente a la relación conflictiva (Martín-Baró, 1999, p.377). Acá aparece un elemento que nuestra tipología colocó en la dimensión de la identidad: el compromiso, con lo cual respaldamos el argumento que afirma una relación compleja, interdependiente y multicausal entre la identidad y la participación.

La pertenencia a las cooperativas de café, el saberse cooperativista, su experiencia y vivencias, no parecen garantizar la firmeza y solidez comportamental de este grupo de personas, en relación con sus organizaciones cooperativas<sup>129</sup>.

### 3.1.2.6.2 Identidad

Sobre la lealtad de las y los cooperativistas, el conocimiento y la puesta en práctica de la doctrina cooperativa muestra, como ya vimos, datos contrapuestos:

✓ Por un lado:

- + Alegan que los asociados son los que deberían participar más en la toma de decisiones
- + y que su bienestar es la razón de ser de la cooperativa.
- + Dos quintos rescatan la solidaridad como la principal razón para ser cooperativista.
- + Saben que el mayor aporte de café no implica mayor derecho a participar.
- + La percepción de fidelidad es más alta que la fidelidad reportada.
- + La amplísima mayoría considera que tanto la existencia de la cooperativa como su aporte personal a ella, es importante o muy importante.
- + Tienen por sus organizaciones afectos mayoritariamente positivos (respeto, cariño, satisfacción y orgullo) y en mucho menor medida negativos (intranquilidad y miedo). El porcentaje más alto reporta una relación estable con la cooperativa, aunque con peleas ocasionales.

---

<sup>128</sup> El resaltado es nuestro.

<sup>129</sup> Si bien este estudio no se propuso un alcance explicativo que le llevara a indagar causas y consecuencias, se sugiere a las y los investigadores interesados profundizar en el estudio del por qué esa pertenencia no tiene correlato en la práctica concreta.

- + La mayoría de las y los asociados considera que sus homólogos hacen lo que les corresponde o más.
  
- ✓ Por otro:
  - Desconocen principios y valores cooperativos y en consecuencia tienen dificultades para señalar cuál es el más practicado.
  - Un tercio invoca la solución a situaciones individuales como la principal razón para ser cooperativista.
  - Aducen que el aporte al capital social faculta la participación (en igualdad).
  - La mitad de los asociados ha negociado con la competencia.
  - Predominan las decisiones individualistas en el corto y largo plazo. Sólo una décima parte de los(as) asociados(as) se interesa explícitamente por el fortalecimiento de la organización.
  - Menos de una décima parte dice estar enamorado de su organización.
  - Priva la desesperanza (casi tres quintos tienen una visión pesimista).

Hacemos respecto de estos datos tres imprescindibles acotaciones, primero: tal y como señala Hilal citado en Marchiori, en la vida de las organizaciones la tendencia es la coexistencia de «múltiples sistemas de significados (y consecuentemente de prácticas) de forma simultánea.» (2011, p.51), lo que Urbiola y Vásquez, (2010) denominan *expresiones polifónicas*. Segundo: tanto las teorías interpretativas y críticas que sustentan este estudio, su epistemología y ontología, como la subjetiva posición de la investigadora, asumen la objeción y el conflicto como parte de la existencia humana, de las interacciones sociales y de las prácticas organizacionales. Tercero: estas voces aparentemente contradictorias se explican con total claridad desde un promedio de identidad (=0.54) que representa la incertidumbre y el neutralismo.

Hemos podido observar a través de este análisis, que la lealtad del asociado con su cooperativa cafetera, está atravesada por una multiplicidad de factores y adicionalmente por las maneras en que dichos factores se afectan unos a otros. Resumimos los ya discutidos a partir de los datos: la lealtad a la cooperativa por comulgar con el modelo en general o con la organización en particular; el conocimiento (o no) de la filosofía cooperativa; los precios del café y las formas de pago, tanto de

la cooperativa como de la competencia; los beneficios (servicios especialmente) recibidos de la cooperativa; la existencia de deudas, sean de la cooperativa o de las y los asociados con ella; las condiciones materiales de existencia de la base asociativa (en términos de capacidad adquisitiva-liquidez y de las posibilidades de procesar y comercializar directamente, pero también en relación con la edad e inclusive respecto de las condiciones de acceso a la seguridad social); la confianza en la organización o en sus homólogos y la percepción de fidelidad atribuida al colectivo.

En la segunda dirección del compromiso y lealtad en estudio, esto es de la cooperativa cafetalera con su base asociativa, encontramos que la mayoría de las y los asociados se percibe como vulnerable ante la cooperativa (70%). Aunque al mismo tiempo sostiene que la cooperativa *siempre* o *casi siempre* piensa primero en ellas y ellos; privando el interés colectivo sobre el individual (60% para ambas mediciones). Un tercio reporta que la cooperativa especialmente le ha ayudado a crecer como productor.

Podemos ahora resumir la relación existente entre la identidad y pertenencia de las y los asociados a sus cooperativas de café y el compromiso de la cooperativa con su base asociativa. Encontramos que, por un lado, a pesar de las expresiones polifónicas, resulta más contundente el compromiso de los asociados con la cooperativa, que el de esta con aquellos. Esta afirmación se basa, no en la cantidad de reactivos elegidos (pues la cantidad de reactivos seleccionados para ambos niveles de compromiso es proporcional respecto del total de cada constructo), sino especialmente en la magnitud de los valores que los mismos adquieren.

Los reactivos que reportan medición favorable del compromiso de la cooperativa con el asociado se ubican entre el 40% y el 60%, en tanto aquellos que obtienen medición favorable del compromiso del asociado con la cooperativa alcanzan valores de 90%; casi la mitad de las valoraciones de este segundo tipo de compromiso se sitúan por encima del 60 (entre el 70 y el 90%). Es decir, la dirección de los reactivos no nos muestra diferencias entre los dos tipos de compromiso, pero sí la intensidad (magnitud) de los mismos.

En lo que toca por su parte al compromiso y lealtad de la cooperativa cafetalera con el modelo asociativo al que adhiere, las y los asociados señalan que su organización es imprescindible (o al menos importante) para su comunidad, siempre ha sido cooperativa o lo es más hoy, y les prioriza. Los valores más altos rondan en magnitud el 65%.

Como se dijo en el marco teórico, no se asume que las relaciones entre participación e identidad sean unidireccionales y de causalidad, sino un complejo entramado de vínculos y afectaciones recíprocas. Si desde esa concepción contrastamos los datos obtenidos sobre la vulnerabilidad, los ámbitos y los roles de participación, la confianza y el índice de vigilancia podemos afirmar que: frente a un 70% de asociados que tienen la certeza de que *a menudo* o bien *algunas veces* las decisiones de la cooperativa les resultarían perjudiciales, aparece como coherente que la participación sea escasa, se dé especialmente en el ámbito de los bienes y servicios, que el rol privilegiado sea el de proveedor, que un quinto no confíe -en nadie- y que sientan que no tienen control sobre el accionar de su cooperativa.

En sentido inverso, si la desconfianza ronda el 40% para cada instancia (asociados, consejo y gerencia), la mayoría reporta no tener control, participar escasamente en la toma de decisiones y percibirse especialmente como proveedores de materia prima, tiene coherencia que los niveles de vulnerabilidad percibida sean altos.

Antes de concluir y recomendar, nos abocamos en las siguientes líneas a la retadora tarea de edificar los tipos de comunicación a partir de los hallazgos.

### **3.1.3 Tipos de comunicación**

Tal y como indicamos en el marco teórico, los tipos de comunicación derivan de la particular forma que en este estudio y para estos datos, adquieren los niveles de identidad y los grados de participación. Veamos primero algunos hallazgos generales de la relación entre identidad y participación, para entrar luego en la teorización sobre los niveles y los tipos de comunicación.

Si comparamos los índices obtenidos para identidad y participación, encontramos que la primera puntúa por mucho, más alta que la segunda; pues la participación se concentra en los valores más bajos, en tanto la identidad se aglutina en los valores centrales, repartiéndose en ellos casi equitativamente; abonamos así a la interpretación antes enunciada, nos encontramos ante una identidad potencial, más abstracta e ideal, que se mantiene en el imaginario de las y los cooperativistas del sector café (no en sus valores ideales, sino en un punto medio), pero que no tiene correlato en la práctica participativa.

Interpretamos así que la *inconsistencia comportamental interindividual* arriba indicada, se explica tanto por:

1. una identidad que remite más a ese imaginario cooperativo genérico e ideal,
2. una identidad cuyo valor promedio refiere a la incertidumbre y el neutralismo,
3. la percepción de vulnerabilidad reportada por las y los asociados,
4. la ausencia de conocimientos y de controles para el comando organizacional,
5. un compromiso de la cooperativa con el asociado que aunque existente e identificado, parece magro
6. y unas condiciones que favorecen la concentración de poder

En atención a todos estos factores, la *inconsistencia comportamental interindividual* no resulta inconsistente como parecía, sino más bien coherente.

**Tabla#18. Comparación entre índices de participación e identidad**

	Índice de participación (Porcentaje)	Índice de Identidad (Porcentaje)
.00	64.7%	5,60%
.25	19.3%	21,90%
.50	9.8%	32,70%
.75	5.6%	30,40%
1.00	.7%	9,50%
Total	100.0	100.0
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

Adicionalmente, encontramos una relación estadísticamente significativa entre la participación y la identidad ( $\chi^2 = 52,98$ ,  $gl = 16$ ,  $p < .001$ ). Al ir en detalle en los datos también es posible identificar que cuanto mayor identidad se tiene, más se participa, **pero esto es así sólo para aquellas personas que alcanzan los más altos niveles de identidad** (índice entre 0,75 y 1,00); pues para esos índices aumenta progresivamente la cantidad de personas conforme se profundiza en el nivel de participación; justamente esos valores aparecen sobre-representados en el cruce de variables, esto es, las personas que tiene mayor índice de identidad se ubican en las casillas de participación en porcentajes mayores a los esperados; dicho de otra forma, las personas que tienen la mayor identidad con la cooperativa participan mucho más.

Sucede lo opuesto para las personas que detentan una menor identidad (índice entre 0,25 y 0,50); pues a mayor nivel de participación menor porcentaje de personas, ubicadas en esos niveles de identidad.

Cuando se contrasta la identidad, según la participación, encontramos complementariamente que para el nivel más bajo de identidad (0,25) y para la identidad nula (0,00), la participación tiene un comportamiento desordenado, esto es, la identidad nula o baja no implica, como es de esperar, ni un aumento, ni una disminución **sistemática** de la participación, sino una participación cuyos porcentajes altos y bajos fluctúan entre los diversos niveles de profundidad. Importante resaltar también, que las personas con baja o nula identidad están sobre-representadas en la participación nula; esto sucede incluso para las personas que reportan identidad media (igual a 0,50).

**Tabla#19. Índice de identidad según índice de participación**

		Índice de identidad					
Índice de participación		,00	,25	,50	,75	1,00	TOTAL
,00	% dentro de Participación	6,1%	24,2%	39,4%	23,2%	7,1%	100,0%
,25	% dentro de Participación	6,8%	20,3%	25,4%	33,9%	13,6%	100,0%
,50	% dentro de Participación	0,0%	3,3%	20,0%	56,7%	20,0%	100,0%
,75	% dentro de Participación	0,0%	35,3%	5,9%	58,8%	0,0%	100,0%
1,00	% dentro de Participación	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
TOTAL	% dentro de Participación	5,6%	21,9%	32,7%	30,4%	9,5%	100,0%

*Fuente: Elaboración propia.*

Si comparamos los mismos índices en sentido inverso, es decir la participación según la identidad; encontramos que el 94% de las personas con nula identidad con sus cooperativas ejerce una nula o baja participación. En tanto sólo el 5,9% de esas personas participa muy activamente. Ese ideal participativo aumenta a 9% para las personas con una baja identidad y asciende a 15% para quienes ostentan los niveles ideales de identidad.

**Tabla#20. Índice de participación según índice de identidad**

Índice de identidad		Índice de Participación					Total
		,00	,25	,50	,75	1,00	
,00	% dentro de identidad	70,6%	23,5%	0,0%	0,0%	5,9%	100,0%
,25	% dentro de identidad	71,6%	17,9%	1,5%	9,0%	0,0%	100,0%
,50	% dentro de identidad	78,0%	15,0%	6,0%	1,0%	0,0%	100,0%
,75	% dentro de identidad	49,5%	21,5%	18,3%	10,8%	0,0%	100,0%
1,00	% dentro de identidad	48,3%	27,6%	20,7%	0,0%	3,4%	100,0%
TOTAL	% dentro de identidad	64,7%	19,3%	9,8%	5,6%	,7%	100,0%

*Fuente: Elaboración propia.*

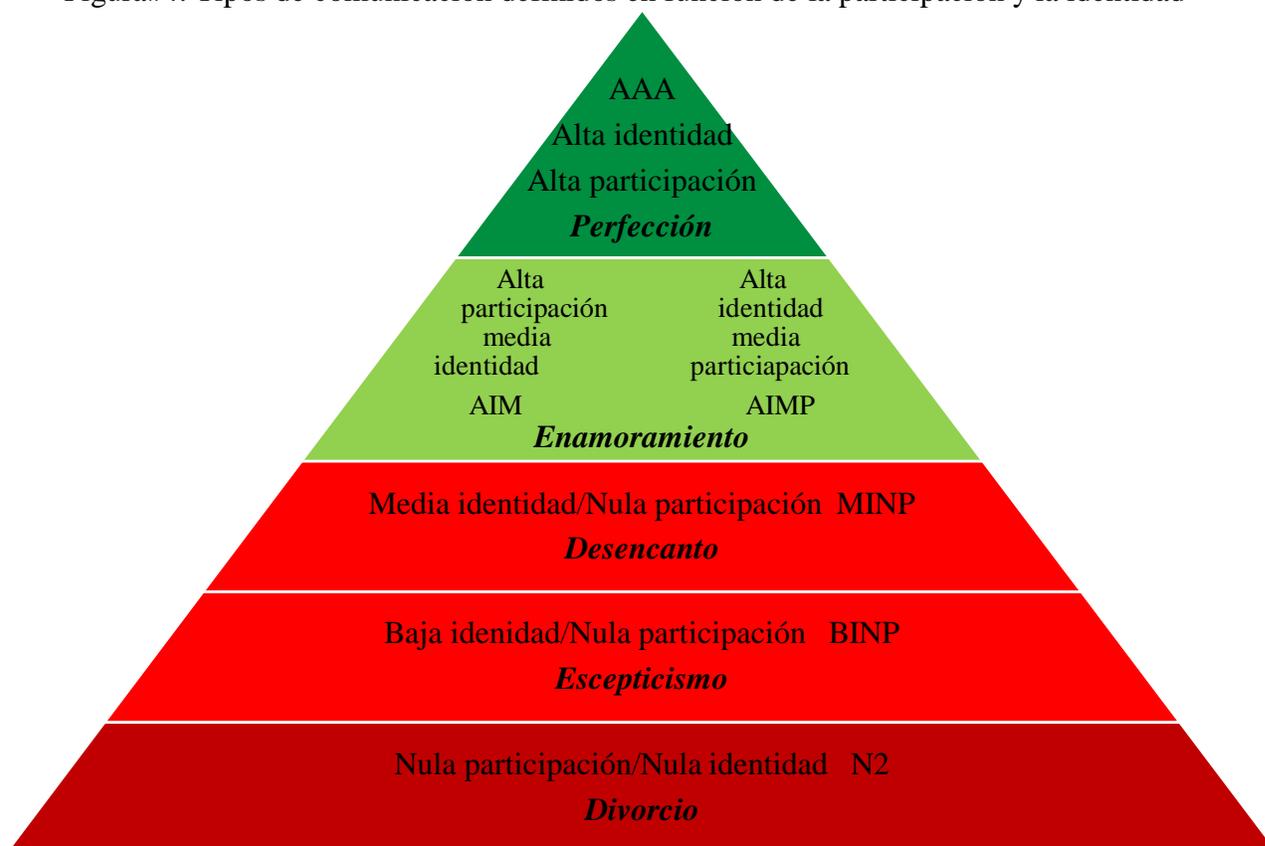
Establecidos ya los ámbitos, roles, requisitos y limitaciones de la participación, contruidos y discutidos sus grados, descritos e interpretados los tres niveles de compromiso y lealtad y sus relaciones, identificadas las cercanías y distancias entre el ideario cooperativo y sus prácticas; descritas las concentraciones y distribuciones de poder y comparada la participación con la identidad, nos resta únicamente conjugar los grados de participación con los niveles de identidad para definir los tipos de comunicación existentes en las cooperativas cafetaleras costarricenses y alcanzar el último de los objetivos específicos del estudio.

Cruzando los grados de participación con los niveles de identidad, creamos 6 tipos comunicativos:

1. Alta identidad/alta participación: AAA.
2. Alta participación/media identidad: AMI.
3. Alta identidad/Media participación: AIMP
4. Media identidad/Nula participación: MINP
5. Baja identidad/Nula participación: BINP
6. Nula participación/nula identidad: N2

Para facilitar la comprensión de los tipos de comunicación se propone usar la metáfora de la relación de pareja que fue sumamente útil en la aplicación de la encuesta. Así si homologamos la relación comunicativa con una relación de pareja entre las y los asociados y sus cooperativas, podemos indicar que el tipo AAA es la *perfección* pues responde al ideal, donde se tiene la más alta identificación y la más alta participación. Los tipos comunicativos AMI y AIMP los podemos denominar *enamoramiento* en tanto la relación comunicativa ya no es perfecta, pero las imperfecciones son menores, la relación permite ocultarlas (justamente como hacen las y los enamorados). El tipo comunicativo MINP lo podemos llamar *desencanto* ya que aún implica un nivel de compromiso moderado -identidad media- pero ninguna voluntad de hacer algo para mejorar la relación. En el siguiente escalón de esta pirámide, acercándonos a su base, está el *escepticismo*, bajo el cual ubicamos el tipo comunicativo BINP que no es otra cosa que el desencanto agravado, pues se carece de voluntad para mejorar la relación, pero se tiene aún menos compromiso. En la base de la pirámide ubicamos la situación comunicativa más crítica y no podemos sino llamarla *divorcio*, pues en esta categoría se ubica la relación comunicativa que significa ningún compromiso y ninguna voluntad de mejora.

Figura#4. Tipos de comunicación definidos en función de la participación y la identidad



Fuente: Elaboración propia.

El tipo AAA está ubicado en la figura anterior en el extremo superior y marcado con color verde intenso; le sigue la participación alta<sup>130</sup> con una identidad media AMI ubicado en la segunda fila columna izquierda, teñido de un verde más claro que el anterior que indica que aún es una posición deseable, aunque no perfecta. A su lado, en la columna de la derecha, AIMP comprende una alta identidad con una participación media. De los 6 tipos comunicativos éstos tres primeros representan las mejores condiciones, así las cooperativas deberían aspirar a (y provocar) que el porcentaje más alto de sus asociados sea AAA (relación comunicativa en *perfección*) o bien se ubique, cuando menos en AMI ó AIMP (relación comunicativa en *enamoramiento*).

<sup>130</sup> En esta elaboración participación alta y activa se usan como sinónimos, pues remiten a un índice de participación igual o superior a 0,75.

Los tipos comunicativos MINP y BINP comparten la participación nula, combinada en el primer caso con una identidad media y en el segundo con una baja identidad, si bien ninguno de ellos es deseable, BINP lo es menos; por ello ambos están coloreados en rojo claro (relación comunicativa en *desencanto* y *escepticismo*). Finalmente, la posición más crítica sería el tipo comunicativo N2 ubicado en la base de la pirámide, pues refiere a la ausencia total de participación e identidad (*divorcio*) podemos pensar que en esta categoría se ubican las y los asociados nominales, es decir, aquellos que solo están formalmente asociados a la cooperativa.

Ahora bien, si colocamos, dentro de estas tipologías los datos obtenidos al cruzar los índices de participación e identidad (participación según identidad) y usando cada uno de los niveles de identidad posible (de 0,00 a 1,00) como total; obtenemos que justamente los porcentajes más altos se ubican en los tipos comunicativos más comprometidos, siendo que el 78% de las personas que tienen una identidad media (índice de identidad =0,50) no participa (índice de participación =0,00) esto responde al tipo comunicativo MINP. Otro tanto sucede para quienes detentan una baja identidad (índice de identidad =0,25) y no participan (índice de participación =0,00) 71,6% de las personas ubicadas en este nivel de identidad, esto responde al tipo comunicativo BINP. En la zona más crítica se ubica el 70% de los cooperativistas de café que, teniendo una identidad nula, la igualan en participación (N2). Véase las marcas en rojo en la tabla siguiente.

**Tabla#21. Índice de participación según índice de identidad (zonas críticas y óptimas)**

Índice de identidad		Índice de Participación					Total
		,00	,25	,50	,75	1,00	
,00	% dentro de identidad	70,6% N2	23,5%	0,0%	0,0%	5,9%	100,0%
,25	% dentro de identidad	71,6% BINP	17,9%	1,5%	9,0%	0,0%	100,0%
,50	% dentro de identidad	78,0% MINP	15,0%	6,0%	1,0% AIM	0,0%	100,0%
,75	% dentro de identidad	49,5%	21,5%	18,3%	10,8%	0,0%	100,0%
1,00	% dentro de identidad	48,3%	27,6%	20,7%	0,0%	3,4% AAA	100,0%
TOTAL	% dentro de identidad	64,7%	19,3%	9,8%	5,6%	,7%	100,0%

En los cuadrantes más ventajosos tenemos que, de aquellas personas que reportan una identidad alta 3,4% tiene también una participación activa (AAA). Sólo el 1% de aquellos medianamente identificados reporta una alta participación (AMI). Véase las marcas en verde en la tabla anterior.

Una lectura aún más acuciosa de estos datos nos indica que, del total de asociados a las cooperativas de café del país que tienen nula identidad, el 70% está en una relación comunicativa en *divorcio*. A su vez del total de asociados que tienen una identidad baja el 71,6% está en una relación comunicativa en *escepticismo*; mientras que del total de asociados que tienen una identidad media el 78% está en una relación comunicativa en *desencanto*.

Ahora bien, en el extremo positivo de las relaciones comunicativas encontramos que, del total de asociados que tienen una identidad media, el 1% está en *enamoramiento* y finalmente, del total de asociados que tienen una identidad alta el 3,4% está en una relación comunicativa de *perfección* con su cooperativa cafetalera. Recuérdese que cada uno de los niveles de identidad (nula, baja, media y alta) se usa en esta medición como 100%.

Los tipos comunicativos no sólo confirman lo señalado a lo largo de la discusión y se constituyen en indicadores de los ámbitos en los que se ubica actualmente el grueso de la base asociativa en la relación entre identidad y participación, sino que además componen un mapa de color que muestra zonas críticas y deseadas para la comunicación, en las cooperativas cafetaleras costarricenses.

### *3.2 Conclusiones y recomendaciones*

A partir de la revisión de antecedentes es posible concluir que la investigación sobre café es amplísima en cantidad y heterogénea en sus temas, énfasis y visiones. Adicionalmente la investigación historiográfica sobre el café en el siglo XIX y la primera mitad del XX es vasta, menor la que refiere a la segunda mitad del XX y escasa la revisión del pasado reciente. Por su parte la investigación sobre cooperativismo y café -aunque exigua- es antigua.

Es necesaria una ampliación de las perspectivas disciplinares desde las que se estudia el café, pues prevalece el acercamiento histórico, en menor medida con apoyo en matrices político, sociológico-económicas, exigua es la investigación elaborada desde la psicología y lamentablemente parece ínfima la investigación que desde la comunicación estudie el café, especialmente su historia reciente en clave crítica.

Algunas autoras y autores revisados (como Salas, 1994 y Samper, 2001) enfatizan en la importancia de generar investigación comparada –al menos centroamericana; idealmente latinoamericana-, abandonando la centralidad que ha caracterizado la indagación sobre el ámbito nacional, o peor aún, meseteño.

Sobre el estudio de la comunicación en las organizaciones, es posible concluir que la mirada crítica resulta fundamental en cualquier análisis que se proponga, tanto como abandonar el pragmatismo que circunscribe la comunicación a información. Es necesario complejizar las nociones de comunicación desde las que partimos, ubicándola como elemento constitutivo de la vida y las prácticas organizacionales y acercándola a su dimensión vincular y relacional, siempre con perspectiva histórica y arraigo contextual.

A partir de los resultados obtenidos y la interpretación que de ellos hemos realizado a lo largo de la discusión, profundizamos algunas ideas ya perfiladas y adicionamos nuevas para concluir y recomendar.

Respecto de los ámbitos de la participación las y los cooperativistas del sector café, asociados a las 17 cooperativas en estudio, se sienten en general oportunamente informados, se identifica un ámbito de mejora en relación con la suficiencia de la información tanto de la cooperativa como específicamente aquella que se comparte en las asambleas y especialmente en relación con la posibilidad de verificar la veracidad de la misma. Se identifica una relación estadísticamente significativa entre la suficiencia de la información y la participación.

La mayoría reconoce ampliamente la importancia de los servicios que presta su cooperativa.

La investigación comprueba que existe la relación jerárquica prevista conceptualmente para los ámbitos, que en efecto van de la información a los bienes y servicios, pasando por el financiero y acabando en la cumbre de la toma de decisiones.

Suponíamos una proporción decreciente de la participación según ámbito, donde la mayoría se concentraría en la *información*, para mermar hacia los *bienes y servicios*, el ámbito *financiero* y por último la menor participación se daría en la *toma de decisiones*, no obstante, en la práctica los datos sobre los servicios (segundo ámbito de la participación) superan en magnitud a la información (primer ámbito). Esta proporción decreciente se ratifica para los dos últimos ámbitos de la participación.

Respecto al ámbito *financiero*, si bien sólo un tercio tiene un crédito con la cooperativa, y los datos evidencian que no existe una relación significativa entre la tenencia del crédito y la participación; tanto el precio del café en fruta, como las formas de pago y el crédito que brinde la cooperativa o su competencia, se vinculan con la lealtad de los asociados a la hora de entregar la cosecha. El papel del crédito en la relación de los asociados con sus cooperativas es un problema histórico que se mantiene vigente (Acuña, 1986, Rojas *et al*, 1991, Sick, 1993).

Podemos además concluir que la participación en las cooperativas de café costarricenses en estudio es escasa -con un promedio de 0,14- (mayormente nula o pasiva), y menor que la identificación; dándose especialmente desde los roles de proveedores y clientes. Al caracterizar la comunicación en las cooperativas cafetaleras en estudio aparecen como críticos tanto el ámbito de *toma de*

*decisiones* como el ejercicio del rol de *dueños*, lo cual coincide con lo planteado en la teoría y en los estudios que sirvieron de antecedentes a la presente investigación.

Encontramos que los ámbitos y los roles de participación tienen entre sí una relación (estadísticamente) significativa. Estos datos corroboran tanto los enunciados teóricos que asumían esa relación entre ámbitos y roles, como la aseveración de enfrentarnos a una crisis de la participación cooperativa (hecha antaño por otras autoras/es y para otros contextos geográficos: Lambert, Brot, Domingo y Loma-Ossorio, López, Pino citados en Mozas, 2002; Aramburu y Zarandón, 2010). También confirman la prevalencia del rol de proveedores, descrita en la indagación previa (Mozas, 2000, 2002).

Respecto de la participación encontramos además que no hay diferencias significativas entre la participación en las cooperativas grandes que tienen delegados y aquellas que no los tienen. No se identifican tampoco *limitaciones técnicas* a la participación (Rodríguez citado en Mozas, 2002), ni en relación con el aumento de la producción, ni como consecuencia de la presencia de más asociados. Si las hay *profesionales*, al pensarse los y las cooperativas como carentes de los conocimientos necesarios para comandar sus organizaciones, sobre esta idea volveremos más adelante, tanto en la propuesta de formación, como en la revalorización del saber campesino que formulamos.

Se identifica la presencia de la *participación como deber* (en el ideal) no así la *participación como control* y se confirma que la confianza es un requisito para la participación activa, ratificando lo señalado ya en el 2006 por Ciruela, para las cooperativas de café costarricenses.

Respecto de la identidad concluimos que si bien en comparación con la participación, esta es alta (la cuadruplica), alcanza una media de 0,54 que supera apenas el nivel de la incertidumbre y el neutralismo. Identificamos compromiso y lealtad en general en los tres niveles, pero en todos los casos, aparecen valoraciones contrapuestas. Al considerar la magnitud de las respuestas dadas por las y los cooperativistas podemos decir que el compromiso de estos con la cooperativa adquiere las más altas puntuaciones, seguido de la lealtad de la cooperativa con el modelo, y luego se ubica

el compromiso de la cooperativa con sus asociados. La diferencia entre las magnitudes de los dos últimos tipos de lealtad es escasa.

Identificamos para la identidad y la participación una relación estadísticamente significativa y podemos afirmar que cuando la primera alcanza los mayores niveles (índice entre 0,75 y 1,00) se logra un aumento sistemático en la proporción de personas participando.

El ideal cooperativo aparece en el imaginario colectivo de manera generalizada, abstracta y vinculado especialmente con el deber ser. Las dificultades en llevar a la práctica la ética cooperativa se reflejan en preguntas específicas y directas sobre las decisiones y las acciones tanto de las cooperativas como de las y los asociados; esto caracteriza las cercanías y distancias entre la filosofía y la práctica.

El poder en las cooperativas cafeteras enfrenta condiciones que propenden a su concentración, como son la ausencia de control y de participación, el desconocimiento de la filosofía cooperativa y la percepción de inhabilitación y de vulnerabilidad.

Por ello una de las esferas de trabajo es vigorizar los ámbitos de participación. Aun cuando la priorización debería colocarse en el fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones, pues es a la vez el ámbito más importante y más crítico, proponemos iniciar por la información de las y los asociados a café, yendo progresivamente de la cantidad (suficiente) a la cualidad de la información, en términos de que resulte cada vez más comprensible y más oportuna para la base asociativa.

La información puede constituir una primera herramienta para fortalecer la confianza de las y los asociados en su cooperativa, especialmente al considerar que la percepción de sentirse suficientemente informado está relacionada (con significancia estadística) con la participación y que esta aparece en la opinión de las y los cooperativas de café, como la primera necesidad para tener un verdadero involucramiento. Es imprescindible, por todo lo anterior, crear los medios que permitan a las y los asociados verificar la veracidad de la información que reciben, de modo que se puedan rendir cuentas del accionar organizacional y la comunicación se transparente.

Adicionalmente, en función de los hallazgos se sugiere crear formas y contenidos diversificados para las y los asociados según niveles de participación, de manera que quien más participa tenga acceso a más información, que adicionalmente sea más específica y completa.

Respecto de los medios de comunicación predilectos, aun cuando se recomienda seguir con las reuniones presenciales y los boletines impresos, pues las y los asociados indican mayoritariamente preferir los formatos tradicionales, se propone adicionalmente promover el uso de los mensajes al celular<sup>131</sup>. Mucha literatura ha demostrado (hace ya varios años y en los más diversos contextos) que este es un sistema útil porque permite: compartir conocimiento, empoderar a la base asociativa y descentralizar la información. Existen otras ventajas potenciales para la telefonía celular llamada inteligente: 1) puede utilizarse como una excusa para acercar generaciones jóvenes y no tan jóvenes, 2) permite el desarrollo de nuevas destrezas lo que redundará en una sensación de valía y suficiencia.

La información y la formación son elementos que hacen parte de la comunicación en sus cotas más primarias; las cooperativas podrían fortalecer sus acciones en estos niveles. En materia de formación urge que las y los asociados conozcan en detalle las particularidades de la organización cooperativa y la importancia de la participación activa, pues como se ha reiterado a lo largo del texto, la impresión de las personas que contestaron la encuesta es que no tienen el conocimiento para acceder a la toma de decisiones, por lo que están acostumbrados a que siempre son las mismas personas las que participan -pero al mismo tiempo esto les desmotivada-. Parecen haber incorporado la idea de que está bien que sean otros los que tomen decisiones, los otros que saben, aunque esto les vulnere.

En este mismo sentido, otra área en la que urge capacitación, remite a las formas y mecanismos que tiene en general el modelo cooperativo y en particular la cooperativa cafetalera, para fiscalizar las decisiones y las acciones de las personas que están a la cabeza de sus asociaciones. El XIII Congreso Nacional Cooperativo, (2014) menciona que, según el Plan de la Década Cooperativa, las buenas prácticas para la captación de los asociados incluyen un trabajo de capacitaciones en

---

<sup>131</sup> Sea de texto por las plataformas ICE más tradicionales o bien por WhatsApp o similares.

comunicación y agrega que la capacitación en comunicación es algo poco común en el movimiento cooperativo. Es en extremo importante para la investigadora señalar que, en caso de que nuevos esfuerzos de capacitación se emprendan<sup>132</sup>, abandonen las metodologías usadas hasta ahora<sup>133</sup>, pues es claro que no rinden los resultados requeridos.

Siempre en la línea de favorecer la participación desde la comunicación, y ya que las y los asociados tienen la conciencia de que lo mejor para la cooperativa es que sean al mismo tiempo proveedores(as) y dueños(as); valoran positivamente tanto la actividad de la cooperativa como su aporte personal a ella y aducen que son justamente las y los cooperativistas quienes más deberían involucrarse activamente y existe en su imaginario la idea de la participación como una obligación propia de su rango; con base en estos hallazgos planteamos la necesidad de aprovechar, ese ideal de la filosofía cooperativa que aparece en las y los asociados de forma generalizada, usándolo como báculo para apoyar procesos que promuevan la participación activa a partir justamente de ese conocimiento teórico; diseñando estrategias para que ese ideal sea motor de acciones y prácticas concretas en la organización.

Por lo anterior se recomienda a las cooperativas cafetaleras y a los entes creados para apoyar el sector (como el INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP) repensar los contenidos y las metodologías con las que se viene impartiendo la formación en doctrina cooperativa, especialmente de cara a favorecer verdaderos procesos de conocimiento y conciencia entre los y las asociadas de las implicaciones de su participación activa, responsable y ética. Esto prioritariamente en aquellos asociados que ocupan (u ocuparán) los puestos de toma de decisiones (como los consejos y la gerencia) aprovechando además que son justamente estas las instancias que gozan de mayor credibilidad. Al tiempo que se fortalezca y empodere la base asociativa para ejercer la vigilancia y el control organizacional.

Enfatizamos en el muy importante dato (ya discutido en el análisis), de la percepción altamente positiva que tienen las y asociados sobre la actividad que realizan sus organizaciones (92% la

---

<sup>132</sup> Pues son ampliamente conocidas las múltiples iniciativas históricas y actuales emprendidas en estas materias.

<sup>133</sup> Se propone una revisión sea de las metodologías de trabajo, la selección de las y los participantes, la manera de priorizarles, los procesos de convocatoria y motivación, las estrategias de medición de aprendizajes y especialmente el seguimiento a su implementación.

considera importante o muy importante). Recuérdesse que esta es en sí misma una herramienta que otorga poder a la organización, tanto internamente de cara a las y los asociados, como externamente, en su entorno, frente a otros grupos y frente a la sociedad costarricense en general (Martín-Baró, 1999, p.217).

Hablando de la credibilidad, pero específicamente de la confianza, afirmamos que la ruptura de la confianza tiene implicaciones en la participación en el corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo ubicamos las que se vinculan con la participación activa y más directa, las de mediano plazo las asociamos con las afectaciones en las relaciones de los socios (enfrentamientos, rencillas) y las de largo plazo con las percepciones más generalizadas sobre el modelo cooperativo y sus fallas.

Se sugiere que la cooperativa destine tiempo, recurso y dinero a generar procesos de conocimiento y reconocimiento entre los y las asociados, de modo que se promueva activamente la confianza, para la cual se identifica una correlación estadísticamente significativa con la participación activa.

Se pueden implementar actividades que hagan del conocimiento general de las y los asociados ejemplos de vida de quienes han logrado llevar a la práctica los principios y valores cooperativos, tanto en las organizaciones como en las comunidades. Se pueden desarrollar campañas del más diverso cuño, sin embargo, lo apropiado -nos parece- será que cada cooperativa, en atención a sus recursos, a las particularidades de sus asociados y asociadas y especialmente considerando las ideas que otrora han impulsado, cree sus propias propuestas.

Pese a ello, hacemos eco en esta recomendación de lo que Ciruela (2006, p.277) proponía como el fomento de un esquema de valores que den consistencia y fomenten la implicación (incentivos de integración) y la unidad del grupo humano. Incluso propiciar espacios (actividades, mecanismos) para sanar viejas rencillas y resentimientos, abordando así las afectaciones que en el mediano plazo provoca el rompimiento de la confianza.

Si bien esta no parece una recomendación técnica procedente de un trabajo académico riguroso, lo cierto es que las organizaciones están incorporando cada vez más objetivos y acciones específicas relacionadas con la vida afectiva y relacional de sus colaboradores(as) de ello dan cuenta textos

como los de Fernando Flores (2015)<sup>134</sup>; Fernando Véliz (2014) y (2011)<sup>135</sup> y Jordi Xifra (2009)<sup>136</sup> así como las investigaciones sobre la felicidad de las personas en las organizaciones y empresas; y sus cinco décadas de producción.

Adicionalmente, se recomienda a las cooperativas destinar tiempo y recursos a informar a la base asociativa de las ventajas que supone el trabajo colectivo, de las retribuciones posibles en el corto, mediano y largo plazo, de modo que las y los asociados sepan lo que pueden esperar de la organización en función de su esquema solidario. Es decir, informar y formar para la solidaridad, brindando reflexiones y herramientas específicas para el hacer cotidiano en la organización.

Se propone entonces una mezcla en la que tanto información, formación en doctrina cooperativa como el establecimiento, consolidación y mantenimiento de la confianza, fortalezca la participación y la identidad.

En relación con ésta última, identificamos varias áreas críticas para las organizaciones cooperativas cafetaleras, una de ellas refiere a su compromiso con las y los asociados, pues aunque en general es positivamente percibido por ellas y ellos, no tiene la fuerza que podría tener. En este sentido, cada cooperativa cafetera podría hacer una concienzuda valoración de cómo y cuánto sus particulares prácticas organizacionales, sus planes, programas, proyectos y recursos, se direccionan al beneficio de la base asociativa. En qué ámbitos y por qué para cada zona y cada cooperativa en particular el accionar organizacional es percibido por la base asociativa como en riña su bienestar.

En este mismo ángulo y con base en el conocimiento del sector, se propone además destinar recursos a divulgar las decisiones y acciones que tanto histórica como actualmente, cada cooperativa cafetera implementa en favor de las y los asociados, abordando así lo que en esa percepción sea producto de la desinformación.

---

<sup>134</sup> Conversaciones para la acción: Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo.

<sup>135</sup> Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI y Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo; respectivamente.

<sup>136</sup> Comunicación proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones.

Otra área crítica refiere a las situaciones que se dan en la cooperativa respecto de la dirección que toman los intereses, que colocan en condición de vulnerabilidad a las y los asociados, una de esas situaciones es la pequeñísima porción de asociados que alguna vez ha participado en los órganos que comandan la organización. A sabiendas de que este es un problema país con complejas aristas, es clave identificar aquellos aspectos, bien sea de la producción, la industrialización o la comercialización que pueden ser un gancho para atraer a las y los asociadas. Se proponen estos ámbitos en atención a que aparecen prioritarios para las y los asociados.

Parece imprescindible crear los medios que aseguren la rotación de las personas en los puestos de toma de decisiones. Se recomienda valorar el uso de la figura del (de la) mentor(a), de modo que la persona que ocupa un puesto, tenga a su lado, por un tiempo, un(a) aprendiz; por ejemplo, para los cargos cuyo nombramiento tiene dos años de vigencia, podría implementarse la figura del(de la) mentor(a) durante los últimos seis meses de trabajo, esto, amén de asegurar la rotación, también da continuidad a las labores. Se invita, además, a generar duplas que mezclen experiencia con juventud, de modo que se asegure el recambio generacional. Estrategias posibles para atraer a las nuevas generaciones a las actividades agrícolas, son el desarrollo de proyectos mediados por tecnología y/o relacionados con la protección ambiental.

Resulta fundamental según lo hallado, fortalecer la labor del Comité de Vigilancia y destinar riquezas (humanas y económicas) a divulgar lo que hace dicho comité, pues es claro que nos encontramos frente a un trance en el ejercicio del comando y la regencia organizacional. La tecnología podría también ser una herramienta para este ejercicio de control, se propone desarrollar un sistema que permita a las y los asociados llevar el pulso de su organización. Algunas cooperativas de servicios educativos, han diseñado sistemas en línea, muy simples y accesibles, que permiten a los padres y las madres, dar seguimiento cotidiano a lo que sucede en el colegio cooperativo al que asiste su hija o hijo, verificar calificaciones, ausencias, comunicarse con las y los docentes, la dirección o la gerencia en tiempo real. En atención a las características de sus asociados (respecto del uso de dispositivos móviles) las cooperativas cafeteras pueden desarrollar iniciativas similares, adecuadas a sus necesidades.

También podría promoverse una versión cooperativa de aquel interesante proyecto que se diseñó en México hace seis años, llamado ¡Adopta a un diputado!<sup>137</sup>, de modo que por cada persona en una instancia de representación de la cooperativa, por lo menos exista un asociado que dé seguimiento, vigile su accionar y difunda lo encontrado.

Se busca en última instancia empoderar a la base asociativa, fortaleciendo lo que Ciruela (2006, p.277) denomina comunicación ascendente (expresión de ideas, quejas y planteamientos de las bases asociativas) y la transmisión de información mediante la articulación de cauces de comunicación efectivos, innovadores y hasta entretenidos, que resultan fundamentales.

Quizá acá sea necesario poner en práctica lo que Toloza (2006) denominó en su estudio ejercicios de reflexión-acción, es decir, eventos donde no sólo se afirma la ética organizacional sino que se construyen -y en este caso parece necesario que se reconstruyan- los lazos afectivos entre las y los asociados, fortaleciendo las relaciones vinculares, especialmente en la medida en que estas “sostienen la utopía y dan sostenibilidad a la identidad cooperativa, organizacional y de desarrollo solidario”. La autora indica que en la experiencia colombiana, uno de los primeros resultados de esos ejercicios de reflexión-acción es la autoafirmación que consiste en la “elaboración por medio de un modelo crítico y argumentado de visiones conjuntas, apropiación de idearios, planeaciones, reconocimiento de los otros-otras y definición de una normatividad ética.” (Toloza, 2006, p.8)

Esto parece altamente posible especialmente cuando, del quinto de la población que vivencia un valor o un principio, sobresalen la responsabilidad y la solidaridad, seguidos de la transparencia y la honestidad; prácticas fundamentales en las organizaciones cooperativas que constituyen un propicio caldo de cultivo para los ejercicios de reflexión-acción y que acercarían el ideario a la vivencia. También se anotó el ejercicio de la preocupación por los demás y la responsabilidad social, la usanza de la ayuda mutua y la igualdad, lamentablemente estos usos son reportados por pequeñísimos porcentajes de la población.

Las anteriores recomendaciones, parecen plausibles si pensamos con Canto y Moral (2005, p.62) que la identidad social (...) debe concebirse como un proyecto activo que define el lugar que ocupa

---

<sup>137</sup> Véase en detalle la iniciativa en <http://vivirmexico.com/2010/02/adopta-a-un-diputado>.

el grupo en el sistema de relaciones sociales, (...) como una teoría que analiza cómo son las relaciones sociales entre los grupos y -especialmente- como le gustaría al grupo que fuesen. (2005, p.62)

Estas transformaciones se vuelven urgentes cuando admitimos que el ambiente en que se inscriben las prácticas cotidianas (de producción, comercialización, industrialización), de la cooperativa y sus asociados, se caracteriza por una alta promoción de la competencia y la infidelidad, el individualismo, las apuestas por el corto plazo y un entorno económico y político que favorece la desconfianza.

**En este contexto tanto la organización cooperativa como las y los asociados, enfrentan serias limitaciones para priorizar la solidaridad.** Especialmente reiterando que no poseen las herramientas para saldar la brecha entre teoría y práctica, pues desconocen la teoría, se perciben como carentes del conocimiento requerido y no cuentan con los mecanismos necesarios para vigilar el accionar de los diversos actores que conforman la vida organizacional. Por todo lo anterior tiene sentido que al mismo tiempo los asociados indiquen que sus cooperativas están comprometidas con ellas y ellos y se sientan vulnerables.

A partir de los resultados consideramos que este es un momento trascendental para que las cooperativas de café costarricenses emprendan una reflexión, revisión y re-creación de los vínculos entre sus asociados y de estos con la organización. Trascendental afirmamos porque, (además de lo ya indicado) la cantidad de personas que pertenecen a las cooperativas por razones solidarias y por certidumbre en el modelo, iguala a aquellas que buscan el beneficio personal; amén de que la confianza ronda, como vimos, los tres quintos, casi el mismo dato que refleja una posición desesperanzada respecto del futuro de la organización cooperativa; al tiempo que la mitad de los cooperativistas refieren fidelidad en la entrega.

Como se ve, todas estas puntuaciones rondan entre el 50% y el 60% de los asociados, de modo que se está aún a tiempo de revertir la dirección de las percepciones y las acciones. A las puntuaciones antes referidas puede adicionarse el dato de que, actualmente, en porcentajes iguales las y los cooperativistas sostienen que la cooperativa es más cooperativa ahora que antes, o todo lo

contrario. Se está, insistimos, en un punto de quiebre para tomar decisiones y labores urgentes en materia de información, confianza, participación e identidad.

Consideramos que si la balanza se inclina (como es previsible en función del contexto), hacia el egoísmo, la individualidad y/o el pesimismo, las posibilidades de revertirlo decrecen y los procesos implicados en su restitución, se complejizan sentidamente. En este momento el contrapeso lo hace la confianza y la percepción de ser lo más importante para la cooperativa; así como la costumbre.

En todo esto la comunicación es clave pues permite evitar (o minimizar) los daños del círculo vicioso que se inicia en el egoísmo y la desconfianza (Garrido, 2013). Cuanto más tiempo pase sin que las cooperativas incorporen gestiones y prácticas concretas, específicas y directas, más difícil será luego convencer de las bondades de la solidaridad a una población mayoritaria descreída y defraudada.

Las cooperativas de café han erradicado una marca de nacimiento que señalaba una vida efímera y han logrado consolidarse manteniéndose en el tiempo, su sostenibilidad futura pareciera depender, al menos en una medida, de las decisiones y acciones que se tomen hoy en relación con la participación y la identidad.

Para abordar otra de las problemáticas aristas de la escasa participación (la percepción de inhabilitación de la base asociativa por carencia de conocimientos, tantas veces señalada), y considerando que son diversos y amplios los aportes que la comunicación puede hacer, se propone por un lado abordar de manera directa la deconstrucción del imaginario colectivo que minimiza y desvaloriza el saber campesino; frente a esta realidad la comunicación tiene una labor política y epistémica central. ¿Por qué no ir más allá del apoyo en la venta de los frijoles -frente a la crisis-? o ¿Por qué no abordar activamente la extirpación sistemática de la visión folclórica y sensiblera de lo campesino (aquella que lo coloca en la ingenuidad y lo mira con despectiva ternura)? Las alianzas entre el sector cooperativo agrícola nacional y los medios locales de comunicación, han constituido una alianza estratégica en muchos sentidos.

La propuesta en este contexto es desarrollar programas, proyectos o actividades, directamente intencionadas a revalidar el saber campesino, a otorgarle a la agricultura el lugar que se merece como pilar para la soberanía alimentaria, desdibujando y confrontando directamente, insistimos, esta construcción simbólica, cultural y políticamente sostenida que descalifica y minimiza al agricultor(a) y su trabajo. Erradicar progresiva pero sistemáticamente esta idea de inhabilitación, resulta estratégico, por un lado, para validar el conocimiento campesino existente, por otro para fortalecer la participación activa en la toma de decisiones y el gobierno organizacional; repercutiendo además positivamente sobre la identidad individual/grupal.

Departiendo precisamente sobre la identidad, si concluimos que estamos frente a una identidad potencial y no una realizada (Martín Baró, 1999), en la que tanto la ausencia del prestigio (Canto y Moral, 2005, p.61), como la autopercepción juegan en contra del cooperativismo cafetero, se exhorta a fortalecer la frontera entre lo cooperativo y lo no cooperativo, como estrategia comunicativa, de modo que el cooperativismo sea para las y los asociados y sus comunidades un ser y un hacer positivos; aprovechando precisamente que *compromiso con la comunidad* es el principio más recordado y la gran mayoría señala que para la comunidad donde se asienta la cooperativa, esta es imprescindible o cuanto menos, importante.

En primera instancia generando una campaña de divulgación sobre todos los beneficios que actualmente las cooperativas brindan a sus asociados(as) y familiares. Esto es totalmente posible pues se afianza en el reconocimiento y la valoración que de los servicios cooperativas hacen actualmente sus usuarios. En segunda instancia fortaleciendo el “nosotros” de modo que ser cooperativista genere una identidad grupal positiva, satisfactoria, que aporte al prestigio individual y grupal.

Por otra parte está demostrado, tanto desde los datos históricos (Pérez, 1977) como en la bibliografía más reciente (Chaves y Sáenz, 2015), que las alianzas entre las instituciones públicas y las organizaciones productoras, provoca frutos interesantes. La recomendación concreta a las cooperativas de café es seguir fortaleciendo las alianzas con las instituciones públicas de apoyo al sector y direccionar las acciones conjuntas a dos objetivos que aun hoy y pese a todos los esfuerzos emprendidos, siguen siendo prioritarios: el aumento en la productividad y el mejoramiento del

precio del café en fruta. Un actor con el que las cooperativas tienen relación de larga data, pero cuyo vínculo en opinión de la investigadora ha sido escasamente explotado, son las universidades públicas<sup>138</sup>.

La sugerencia es tripartita, por un lado, aprovechar las sinergias potenciales, por otro direccionar las acciones a dos metas específicas y en tercera instancia evidenciar (en esas dos acciones concretas) el interés de las cooperativas de café en mejorar las condiciones de sus asociadas y asociados.

Siempre en esta arista de lo hallado, la bibliografía estudiada permite colegir que la institucionalidad de apoyo al sector agrícola en general y cafetalero en específico, enfrenta grandes retos. Se recomienda al MAG fortalecer de la manera más simple y puntual, la comunicación y el intercambio de conocimientos con las organizaciones sociales. Se exhorta a aprovechar la infraestructura cooperativa cafetera como un espacio para poner en práctica alguna experiencia piloto específica y puntual, que respetando y validando los conocimientos de las y los productores, los ponga en diálogo con los saberes técnicos y académicos fortaleciendo y divulgando las buenas prácticas y favoreciendo la articulación ¿Por qué no rescatar los boletines, las cuñas de radio de antaño? O ¿adaptar las interesantes experiencias internacionales en el uso de dispositivos móviles?<sup>139</sup> Sin duda muchas son las ideas que se han impulsado desde el MAG y múltiples los niveles de abordaje y efectos que históricamente y en la actualidad se han procurado. La institucionalidad del agro en general y del café en particular, tiene en el sector cooperativo un aliado estratégico cuyo potencial, en opinión de la autora, aún está por conocerse.

Los cooperativistas de café, podrían fortalecer las alianzas con sus organizaciones homólogas a nivel regional, para tener una voz fuerte en las instancias de toma de decisiones del sector y especialmente frente a la institucionalidad que tiene el país para apoyar el agro cooperativo de

---

<sup>138</sup> Véanse a modo de ejemplos recientes los proyectos de georreferenciación de las fincas de las cooperativas con el Instituto de Investigaciones Agronómicas de la UCR, o “Hangar Auge” y su proyecto *Despegar con un café* también UCR así como los trabajos con broza del café del Centro Nacional de Innovaciones Biotecnológicas (Cenibiot) del ITCR sólo para mencionar algunos procesos y resultados exitosos de las alianzas academia y sector cooperativo.

<sup>139</sup> Véanse los clásicos ejemplos de Bangladesh o los más recientes latinoamericanos de SEPA Móvil del INTA en Argentina, N-GREEN en del INIFAP y el Cimmyt en México, Agronet y MinTIC en Colombia, sólo para mencionar algunos.

café<sup>140</sup>. Por un lado, porque es claro que dicha institucionalidad es de larga data y aunque está desarticulada, es compleja y puede ser lenta en la atención, responde a las necesidades del sector.

Sobre dicha idea, cabe señalar que existen muchos instrumentos tanto internacionales como nacionales, que dan marco normativo y estratégico para presentar demandas y propuestas, tales como La Política Agrícola Centroamericana 2008-2017 (PACA); la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 al 2030 (ECADERT); la Estrategia Regional Agroambiental y Salud 2009-2024, propuesta también centroamericana firmada por el país en el 2008. A nivel nacional se identifican: los objetivos estratégicos sectoriales incorporados dentro del Capítulo Agropecuario del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: “Alberto Cañas Escalante”; así como las Políticas del Sector Agropecuario y el Desarrollo Rural Territorial 2015-2018 del MAG<sup>141</sup>.

Se recomienda entonces que, la articulación de las demandas a presentar a la institucionalidad, pase en primera instancia por el fortalecimiento de la confianza al interno de las organizaciones cafetaleras y luego por la multiplicidad de cooperativas en el nivel regional. Una posibilidad es que el sector se profile en los ahora llamadas Territorios Climáticamente Inteligentes (TCI)<sup>142</sup>.

En relación con lo anterior y haciendo eco de lo planteado por Chacón-Cascante (2015) es imprescindible desde la institucionalidad del agro, fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas, y promover investigaciones rigurosas que permitan medir y evidenciar los aportes que éstas hacen al desarrollo local de las comunidades en las que se insertan y especialmente a la calidad de vida de sus habitantes, pues se carece de amplias, diversas y recientes investigaciones en estas materias.

Por otra parte, considerando que todo estudio está llamado a señalar posibles ámbitos de investigación, algunos que se abren como consecuencia directa de sus resultados, otros devienen producto tangencial de los temas abordados en el proceso de indagación, y hasta los hay más bien

---

<sup>140</sup> Véase al respecto “La Institucionalidad del Sector Agropecuario Costarricense: evolución y efectos sobre el desarrollo del sector” de Chaves y Sáenz (2015).

<sup>141</sup> Plan Estratégico del MAG (2015-2018).

<sup>142</sup> Véase al respecto Chacón-Cascante (2015).

fruto de sus carencias o imposibilidades. De seguido recopilamos para las y los investigadores interesados en estas materias, algunos de los temas indicados a lo largo de la tesis:

- ✓ explorar las formas en que la identidad cooperativa, la pertenencia a este modelo socio-empresarial, rige o adecua la vida de las y los asociados en ámbitos no relacionados de manera directa con la organización cooperativa; como el ejercicio ciudadano y la participación comunal, por ejemplo.
- ✓ analizar los mecanismos y estrategias de comunicación (y coordinación/articulación) entre las instituciones públicas y privadas relacionadas con el café, o bien las estrategias de comunicación de aquellas con las y los productores, beneficiadores o comercializadores, para no señalar la necesaria revisión de las artes y tácticas de creación de conocimiento conjunto (academia, institucionalidad pública, campesinado, empresarios) y divulgación del mismo.
- ✓ indagar en las características de la historia reciente del café, idealmente en clave centroamericana mediante investigación comparada.
- ✓ conocer los múltiples y diversos proyectos que vinculan los dispositivos móviles y el agro, tanto los más antiguos y distantes como los más recientes y cercanos geográficamente, para, generar ideas desde la comunicación, reflexiones y procesos que articulen y fortalezcan iniciativas como la Unidad del Conocimiento Agroalimentario (UCAGRO) de la Facultad de Agronomía de la UCR.
- ✓ conocer con perspectiva ética, la relación entre la producción de noticias (producción en el más amplio sentido del término) y la percepción de confianza y desconfianza en la ciudadanía.

Además de los temas arriba señalados, como corolario de la experiencia de aprendizaje que significó esta tesis, en términos propiamente de la metodología de investigación se recomienda el uso del enfoque cuantitativo, tan escasamente aprovechado en la indagación en comunicación.

Por último se sugiere a las unidades académicas de la Universidad de Costa Rica, promover con mayor ahínco la articulación de las tesis elaboradas por sus estudiantes, con los ejercicios de docencia que se realizan en la formación de grado y posgrado, así como con los proyectos que se ejecutan en sus Centros e Institutos de Investigación; de modo que sea posible seguir aprovechando los procesos y resultados de las investigaciones para articular los tres ejes sustantivos de labor universitaria.

El cuestionario desarrollado para este estudio se adaptó y aplicó como parte de las experiencias de enseñanza-aprendizaje en el marco del curso “Diseños, construcción de datos y análisis cuantitativos” en sus ediciones del 2014 al 2016; en esos dos años se adaptó a los sectores cooperativos de Palma, Arroz y Turismo.

Los procesos y resultados parciales de la investigación también abonaron al curso “Modulo Integrador 2: Comunicación en las cooperativas de café de Costa Rica”, impartido durante el primer semestre del 2015. En él las y los estudiantes se basaron en los resultados preliminares de la investigación para diseñar estrategias de comunicación para las cooperativas cafetaleras del país, según zonas geográficas se trabajó con Occidente, Los Santos, Guanacaste y San Vito.

En el marco de dicho curso se produjo además el Foro denominado “Café y cooperativismo en Costa Rica: Claves históricas para comprender el presente y diseñar el futuro” en él se presentaron temas de interés para las y los gerentes de cooperativas de café, partiendo de la historia de este grano en el país, pasando por el apoyo estatal al cooperativismo, hasta la presentación de resultados de una investigación sobre la efectividad de la energía utilizada en los procesos de producción de café realizada en el CELEQ. Se contó con la presencia de diversos panelistas: Álvaro Jiménez, Juan Bautista Moya, Rafael Díaz (investigador del CINPE, UNA), Cindy Torres (investigadora CELEQ, UCR) y Guido Vargas, reconocidos(as) por su amplia trayectoria en el sector.

Estas experiencias también se enlazaron con ejercicios de enseñanza-aprendizaje de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios. Permitieron además a las y los asistentes de investigación<sup>143</sup>, ampliar sus conocimientos y participar activamente en los espacios académicos para el intercambio

---

<sup>143</sup> Anthony Marten Herrera, José Andrés Méndez Marengo, Leonardo Garita Alvarado, Kevin Waltam Vazquez, Ana Laura Román Camacho, María Daniela Alpizar Hidalgo y Nicole Solano Chavarría.

de saberes, presentando en las VI Jornadas de Comunicación del Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) de la UCR, la ponencia “Experiencias y aprendizajes de la recolección de datos en la investigación cuantitativa en el estudio: Cooperativas cafetaleras costarricenses: Características de la comunicación con sus asociados”.

Se hace énfasis en que estas prácticas de articulación e intercambio de conocimientos resultan afortunadas para todos los actores implicados y se recomienda enfáticamente su promoción.

A propósito de estas prácticas se recomienda al INFOCOOP mapear los diversos sectores cooperativos en las dos dimensiones en estudio, pues es presumible que estemos ante condiciones similares o incluso ante situaciones de crisis en otros sectores cooperativos, sin contar con datos específicos, rigurosamente contruidos, que permitan la toma de decisiones oportunas. Tarea que puede ejecutarse en alianza con las universidades públicas costarricenses.

### **3.3 Referencias**

Acosta, D. (1991). *La planificación de la comunicación organizacional en la institución pública, el cooperativismo y el sindicalismo: el caso del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, la Cooperativa de Salud de las Pavas R.L. y el Sindicato de Empleados de la Universidad de Costa Rica*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica.

Álvarez y Muñiz (2013) Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12, 7-31.

Arambaru, V. y Zarandón, C. (2010) *La comunicación: un camino hacia el cooperativismo. Experiencia de diagnóstico participativo en la Cooperativa Granjera San Luis*. Buenos Aires: XIV Jornadas Nacionales de Investigación en Comunicación. Recuperado de [http://www.aader.org.ar/XV\\_Jornada/trabajos/espanol/Comunicacion/Experiencias/Trabajo%2098%20Completo.pdf](http://www.aader.org.ar/XV_Jornada/trabajos/espanol/Comunicacion/Experiencias/Trabajo%2098%20Completo.pdf)

Araúz, L. (2012). Agricultura: prácticas y desafíos ambientales. En *Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible* (2012).

Araya, L. y Avendaño, A. (2013). Mirando hacia el cooperativismo: Una alternativa al modelo de desarrollo hegemónico instaurado en Costa Rica. En Vega, P. (ed.). *Desafíos de la Comunicación Social*, 121-147. San José: Editorial UCR.

Argerich Pérez, J. (2010). Las pymes y su imprescindible necesidad de comunicación. *REVISTA ICONO*, 8(2), 276-290

Ariza Ruiz, B. (2004). *Las organizaciones cooperativas y su proceso de comunicación*.

Recuperado de

[http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/varios/v\\_02\\_org\\_coop\\_proc\\_com.pdf](http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/varios/v_02_org_coop_proc_com.pdf)

Brønstrup, C.; Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007) Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 51, 26-37.

Calderón, R. (2008). *Delito y Cambio Social en Costa Rica: Resultados de Investigación*. Miami: University of Miami.

Caletti, S. (2001). Siete tesis sobre comunicación y política. *Diálogos*, (63), 37-41

Calvo, O. y Wachong, L. (1998). *Sistema de café y cooperativismo*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Canto J., y Moral F. (2005) El sí mismo desde la teoría de la identidad social. *Escritos de Psicología*. (7), 59-70

Ciruela, A. (2006). La función directiva en las cooperativas agrarias: estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica *CIRIEC. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 253-288.

Corry, O. (2010). Defining and Theorizing the Third Sector. In R. Taylor (Ed.), *Third Sector Research* (pp. 11-20). New York: Springer

Chacón, M. (1977). *Las comunicaciones formales en la cooperativa Matadero Nacional de Montecillos, R.L.* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica.

Chacón Cascante, A. (2015) *Estado de la Agricultura: Informe final*. Vigésimoprimer informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible.

Cheney, G., Christensen T. L., Zorn E. T., Ganesh S. (2003) *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, reflections, practices*. California: Waveland Press.

Curbelo, L. (2006). Producción de Conocimiento en el Feminismo: La Mediación Teórica como Política para la Acción. *Revista Reflexiones*, 85(1/2), 361-372.

D'Adam, H., Mendoza, M., y Trotta, C. (2009). Los significados y las prácticas en tres cooperativas agropecuarias de hoy. *Revista de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa*, 20, 41-49

De Sousa Santos, B. (2006). *La Sociología de las Ausencias y la Sociología de las Emergencias: para una ecología de saberes. Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires)*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/santos/Capitulo%20I.pdf>

Delgado, C. (2014). *Viajando a Ítaca por mares cuantitativos: Manual de ruta para investigar en grado y posgrado*. España: Amarú Ediciones.

Eduarte, A.; Salazar, S.; y Vásquez, G. (1988). *Análisis de la comunicación organizacional en el Consejo Nacional de Cooperativas, una propuesta alternativa para la Región Chorotega*. (Proyecto de Licenciatura). Universidad de Costa Rica.

Eisenberg, E., y Goodall, L. (2004). *Organizational Communication: Balancing, creativity and constraint*. Boston: Bedford St Martin's.

Espinoza Rojas, J. y Méndez Esquivel, J. (2016). La cuestión de las sociedades posapocalípticas y el miedo al fin del mundo: el caso de The Walking Dead. *Revista Comunicación*, 2(36), 70-78.

Faure, G. y Le Coq, J.F. (2009) *Estrategias de las cooperativas cafetaleras frente a los sellos ambientales en Costa Rica*. Recuperado de [http://web.catie.ac.cr/cafnet/otros\\_doc/FAURE\\_LE\\_COQ\\_estrateg.pdf](http://web.catie.ac.cr/cafnet/otros_doc/FAURE_LE_COQ_estrateg.pdf)

Fernández, G. (2003). *Rediseño de un plan estratégico de comunicación para el sector cooperativo costarricense*. (Proyecto de Licenciatura). Universidad de Costa Rica.

Fernández Gustavo, s.p. (2011). *Plan Estratégico y Operativo de Comunicación e Imagen*. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

Fidalgo, F. y Moyano, J. (2001). El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria: una aplicación al cooperativismo oleícola REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 73, 95-122.

Franceschi, H. (2014). Cambios y continuidades en las organizaciones de la pequeña producción campesina de la Subregión Occidental del Valle Central, Costa Rica. *Revista Intersedes*, Universidad de Costa Rica. 15 (30) 107-131

García-Castro, J. (2010) Ideología de la desigualdad: Análisis de la investigación empírica en psicología social. *Revista Electrónica de Psicología Política* (24) 67-87.

García, M. (2010). *Estrategia de comunicación para la cooperativa de electrificación rural COOPELESCA R.L.* (Práctica de especialidad de Bachillerato). Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Garrido, S. (2013). El cooperativismo agroalimentario en perspectiva histórica: ¿Por qué no todos los agricultores cooperan? *Mediterráneo económico*, 24, 19-32.

González, A. (1998) *Diagnóstico de la competitividad de la industria del café en Costa Rica*. Recuperado de <http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen550.pdf>

Grosfoguel, R. (2011). *La Descolonización del Conocimiento: Diálogo crítico entre la visión Descolonial de Frantz Fanon y la Sociología Descolonial de Boaventura de Sousa Santos*. Recuperado el 23 de noviembre 2013, de <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/RAMON%20GROSFOGUEL%20SOBRE%20BOAVENTURA%20Y%20FANON.pdf>

Grosfoguel, R. (2006). La Descolonización de la Economía Política y los Estudios Poscoloniales: transmodernidad, pensamiento descolonial y colonialidad global. *Tabula Rasa*, 4, 17-46.

Gudmundson, L. (2010). *Costa Rica antes del café*. EUNED.

Gutiérrez-Espeleta, E. (2010). El reloj de la confianza de los consumidores. *Revista de Ciencias Económicas* 28(1), 315-318.

Guzmán, R. (2009). El ocaso de la objetividad en la investigación científica. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 201-211.

Hidalgo-Capitán, L. (2003). *Las políticas de Ajuste Estructural. Costa Rica en evolución. Política económica, desarrollo y cambio estructural del sistema socioeconómico costarricense (1980-2002)*. San José: Editorial UCR.

Hernández, O. (2006). *Estadística elemental para las Ciencias Sociales*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Huertas Hernández, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 55. 97-121.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010a). *Un nodo de cooperación sobre: La experiencia de Costa Rica en las cooperativas agrícolas*. Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/regiones/central/cr/Publicaciones%20Oficina%20Costa%20Rica/CooperativasdeCRweb.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010b). *La agricultura en Costa Rica: situación al 2010, su evolución y prospectiva*. San José, Costa Rica. IICA.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015). *VI Censo Nacional Agropecuario: Resultados Generales*. -- 1 ed. --San José. C.R. INEC

Jiménez Castro, A. (2013). *El Café en Costa Rica: Gran Modelador del Costarricense*. San José: Editorial UCR.

Kaplún, G. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. *Revista Constelaciones*, 1, 1-20.

Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación Organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-23.

Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Revista Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 38-51.

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.

Martín-Baró, I. (1999). *Sistema, grupo y poder: Psicología social desde Centroamérica (II)*. (4ta. ed.) El Salvador: UCA Editores.

Miranda, B. y Toro, G. (Ed.). (2010). *Un nodo de cooperación sobre: la experiencia de Costa Rica en cooperativas agrícolas / IICA*. San José: IICA

Mogrovejo, R.; Mora, A. y Vanhuynegem, P. (Eds.). (2012). *El Cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz: OIT.

Montero- Rojas, E. (2008). Escalas o índices para la medición de constructos: el dilema del analista de datos, *Avances en Medición*, (6), 15-24.

Mozas Moral, A. (2000). La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 34, 23-50.

Montero, E. (2008). Escalas o índices para la medición de constructos: el dilema del analista de datos. *Avances en Medición*, 6, 15-24

Mozas Moral, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 165-193.

O' Donnell (1974). *Teoría y Técnica de la Psicoterapia Grupal*. Argentina: Amorrortu Editores.

Paredes, G. (2009). Críticas epistemológicas y metodológicas a la concepción positivista en las ciencias sociales. *Ensayo y Error*, 36, 143-169.

Pérez, V, M. (1977). Veinticinco años de investigación sistemática del cultivo del café en costa rica: 1950-1975. *Revista Agronomía Costarricense*, 1(2), 169-185.

Pérez, H. y Samper, M. (Comp.). (1994) *Tierra, café y sociedad: Ensayos sobre la historia agraria centroamericana*. Costa Rica: FLACSO-Programa.

Peters Solórzano, G. (2004). Exportadores y consignatarios del café costarricense a finales del siglo XIX. *Revista de Historia*, 49-50, 59-109.

Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (Costa Rica) Vigésimo primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible/ PEN.---San José C.R : PEN 2015

Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (Costa Rica) Vigésimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible/ PEN.---San José C.R : PEN 2014

Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (Costa Rica) Decimonoveno Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible/ PEN.---San José C.R : PEN 2013

Programa Estado de la Nación e INFOCOOP. (2012). *IV Censo Nacional Cooperativo*. Recuperado de [http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo\\_cooperativo\\_2012.pdf](http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo_cooperativo_2012.pdf)

Quesada, A. C. (2008). El "Tercer Sector", la "Economía Social" y Trabajo Social en Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*, 119, 107-119.

Ramírez, W. (2006). *Estudio del desarrollo, motivación y comunicación de los asociados de una cooperativa, caso COOTAXA R.L.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal a Distancia.

Razeto, L. (1986). *Renovación y desarrollo del cooperativismo*. Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/renovaci%C3%B3n-y-desarrollo-del-cooperativismo>

Rico de Sotelo, C. y Vásquez, C. (2012). Cruzando fronteras... para pensar la organización desde la comunicación. *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-6.

Rovira, Mas, J. (2004). El nuevo estilo nacional de desarrollo de Costa Rica 1984-2003 y el TLC. *Revista de Ciencias Sociales*, 130, 309-346.

Sagot, M. (2007). (Re) Definiendo las identidades y la acción política: multitudes diversas, sujetos colectivos y movimientos sociales en la Centroamérica del nuevo milenio. *Cuadernos de Sociología*, 7, 9-18.

Salinas, P. y Cárdenas, M. (2008). *Métodos de investigación social. Una aproximación desde las estrategias cuantitativas y cualitativas*. Chile: Ediciones Universidad Católica del Norte.

Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices Teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latinoamericana de Comunicación Social*, 8(60), 1-7.

Salas, E. G. (1994). El estudio del café en la historiografía costarricense de los últimos diez años (1984-1994): un balance. *Revista de Historia*, 30, 267-297.

Salazar, M. (2005) *Análisis de rentabilidad financiera del programa C.A.F.E Practices de Starbucks en diferentes tipologías de productores cafeteros de altura en Costa Rica*. Tesis. CATIE.

Samper Kutchsbach, M. (1994a). Modelos Vrs Prácticas. Acercamiento inicial a la cuestión tecnológica en algunos manuales de caficultura, 1774-1895. *Revista De Historia*, 30, 11-40.

Samper Kutchsbach, M. (1994b). Relaciones de poder y luchas agrarias en regiones cafetaleras: interrogantes y cavilaciones. *Revista de Historia*, 30, 189-200.

Samper Kutchsbach, M. (1994c). Café, mano de obra y poblamiento: invitación a un análisis comparado. *Revista de Historia*, 30, 139-150.

Samper Kutchsbach, M. (2001). Los productores directos en el siglo del café. *Revista de Historia*, 7, 123-217.

Samper Kutchsbach, M. (2010). Costa Rica's Response to the Coffee Crisis. *Latin American Perspectives*, Sage Publications. Vol. 37, No. 2, pp. 72-92

Sánchez Valverde, M y Solé Li, E. (2000). *Análisis socio-organizacional de la Cooperativa Matadero Nacional Montecillos R.L: unidades de matadero, curtidos y administrativa financiera*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional.

Semanario Universidad (2015). *Costa Rica es el consumidor más voraz de plaguicidas en el mundo*. 3 de junio 2015. Recuperado de <http://semanariouniversidad.ucr.cr/pais/costa-rica-es-el-consumidor-mas-voraz-de-plaguicidas-en-el-mundo/>

Sick, D. (1993). Coffee cooperatives and small-farmer decision-making: a case from Costa Rica. *Sociological Bulletin*, No. 1/2 (March - September 1993) (42) 171-187

Soler Tormo, F; Melián Navarro, A; Sanchis Palacio, J R; (2010). El Crédito Cooperativo como instrumento financiero para el fomento del emprendimiento en tiempos de crisis. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (68) 111-139.

Tolosa Suárez, B. (2006). *Comunicación para el desarrollo del cooperativismo y las organizaciones sociales*. Honduras: X Seminario Internacional de la Red UniRcoop.

Urbiola, A., y Vázquez, Á. (2009). Lenguaje, poder y polifonía organizacional. *Razón y Palabra*, 68.

Urbiola, A. y Vázquez, A. (2010). La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación. *Razón y Palabra*, 71, 1-17.

Valenciano, J. (2008). *La actividad cafetalera en Los Santos: diagnóstico para un análisis de los medios de vida en la agrocadena*. CINPE-UNA

Vega, P. (2004). *Con sabor a tertulia. Historia del consumo del café en Costa Rica 1840-1940*. San José: Editorial UCR.

XIII Congreso Nacional Cooperativo (2014). *Consejo Nacional de Cooperativas CONACCOOP*.

Recuperado de

[http://www.conacoop.coop/admin/documentos/Memoria\\_Congreso\\_Nacional\\_Cooperativo\\_Diciembre\\_2014\\_CONACCOOP.pdf](http://www.conacoop.coop/admin/documentos/Memoria_Congreso_Nacional_Cooperativo_Diciembre_2014_CONACCOOP.pdf)

### 3.4 Anexos

#### 3.4.1 Anexo 1: Encuesta.

##### “Cooperativas cafetaleras costarricenses: Características de la comunicación con sus asociados”

###### ENCUESTA

Este es un estudio realizado en la Universidad de Costa Rica que busca conocer las características de la comunicación en todas las cooperativas de café del país. Si acepta participar en este estudio se le pedirá que complete esta encuesta, en ella se le consultan sus opiniones sobre la participación y la identidad de los asociados con sus cooperativas.

Sus datos personales no serán consultados para asegurar el anonimato y la debida confidencialidad; la información será usada únicamente para fines académicos y de investigación. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones académicas pero de una manera anónima. Su participación es voluntaria y no implica ninguna molestia, ni riesgo –conocido, ni potencial- para su persona. Tiene el derecho de negarse a participar o a interrumpir su participación en la aplicación de la encuesta en cualquier momento.

Como resultado de su participación en esta investigación no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, los resultados darán información para la toma de decisiones en los importantes temas de participación e identidad de los asociados a las cooperativas de café del país.

Para la investigadora, Lisbeth Araya Jiménez, será un placer brindarle mayor información acá le entregamos su tarjeta con el número de teléfono. Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos [2511-4201](tel:2511-4201) ó [2511-5839](tel:2511-5839), de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

Si usted está de acuerdo en participar, entonces inicie el cuestionario.

Número de cuestionario

Nombre de la persona encuestadora

Nombre de la cooperativa

La encuesta se realizó

1. Cara a cara
2. Por teléfono

## I. Sección preguntas generales

Le voy a hacer una serie de preguntas sobre su cooperativa por favor para cada pregunta elija sólo una respuesta, la que calza mejor con lo que usted piensa. No hay respuestas buenas o malas, lo más importante es su opinión.

¿Hace cuántos años se asoció usted a la cooperativa? \_\_\_\_\_

¿Hace cuántos años existe la cooperativa? ¿En el pasado ha participado usted en los comités (educación/vigilancia/otro)?

1. Si ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_
2. No

1. ¿En el pasado ha participado usted en el consejo de administración?

1. Si ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_
2. No

2. ¿En el pasado ha participado usted en la gerencia (¿ha sido gerente/a)?

1. Si ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_
2. No

3. ¿En el pasado ha participado usted en alguna otra comisión?

1. Si ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_
2. No

4. En su opinión, lo que la cooperativa hace es

1. Nada importante
2. Poco importante
3. Neutral
4. Importante
5. Muy importante

5. En su opinión lo que usted hace en la cooperativa es

1. Nada importante
2. Poco importante
3. Neutral
4. Importante
5. Muy importante

6. ¿Para qué existe su cooperativa? Elija la razón principal

1. Producir, procesar y/o comercializar café
2. El desarrollo comunal
3. El bienestar de los asociados
4. Producir café y el bienestar de los asociados (NO LEER ESTA OPCIÓN)

## **II. Sección de preguntas sobre participación**

Le voy a hacer una serie de preguntas sobre la participación en su cooperativa, por favor elija la respuesta que calza mejor con lo que usted piensa. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas.

¿Cuál de los siguientes servicios le brinda la cooperativa?

7. Venta de insumos (herramientas, abonos, suministros)

1. Si
2. No
3. NS/NR (NO LEER)

8. Servicio de beneficiado, industrialización o comercialización

1. Si
2. No
3. NS/NR (NO LEER)

9. Apoyos no financieros (almácigo, abono orgánico)

1. Si
2. No
3. NS/NR (NO LEER)

10. Servicio de asistencia técnica (para certificación por ejemplo)

1. Si
2. No
3. NS/NR (NO LEER)

11. Le brinda la cooperativa capacitación en cooperativismo

1. Si
2. No
3. NS/NR (NO LEER)

12. Servicios médicos

1. Si
2. No
3. NS/NR (NO LEER)

13. Servicios funerarios

1. Si
2. No
3. NS/NR (NO LEER)

14. Bono de vivienda
1. Si
  2. No
  3. NS/NR (NO LEER)
15. ¿Le brinda la cooperativa algún otro servicio?
1. Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  2. No
16. ¿Tiene usted algún crédito con la cooperativa?
1. Si
  2. No (PASE A LA PREGUNTA 31)
17. El crédito lo tiene con la cooperativa porque
1. Es su cooperativa
  2. Las condiciones del crédito son buenas
  3. No hay más opciones cerca
  4. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_ (NO LEER ESTA OPCIÓN)
18. ¿Cuál es la **principal razón** para que usted permanezca en la cooperativa?
1. La capacitación o la asistencia técnica que le brindan
  2. El procesamiento, industrialización o comercialización del café
  3. Los servicios que le prestan (servicios médicos, funerarios)
  4. Los subsidios (ayudas) o el financiamiento que le dan
  5. Porque es mi cooperativa, por lealtad (NO LEER ESTA OPCIÓN)
  6. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_ (NO LEER ESTA OPCIÓN)
19. ¿Cómo se ve usted en la cooperativa? Como una persona que:
1. Entrega el café a la cooperativa
  2. Compra o recibe servicios de la cooperativa
  3. Toma decisiones sobre el rumbo de la cooperativa
  4. Como productor(a) y tomador(a) de decisiones (NO LEER ESTA OPCIÓN)
  5. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_ (NO LEER ESTA OPCIÓN)
20. Lo mejor para la cooperativa es que los asociados sean personas que:
1. Entrega el café a la cooperativa
  2. Compra o recibe servicios de la cooperativa
  3. Toma decisiones sobre el rumbo de la cooperativa
  4. Como productor(a) y tomador(a) de decisiones (NO LEER ESTA OPCIÓN)
  5. Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_ (NO LEER ESTA OPCIÓN)

21. Si le ponen a elegir usted prefiere usar los excedentes de la cooperativa para
1. Que se le devuelva a usted y a todos los asociados lo más pronto posible
  2. Que se invierta en mejorar el precio del café
  3. Hacer inversiones de mediano plazo necesarias para la cooperativa (personal, equipo, tierra)
  4. Que se invierta en el banco para generar más capital
  5. Que se invierta en beneficios en largo plazo para los asociados (pensión o seguro de vida)
  6. NS/NR
22. En su opinión su cooperativa a usted le trata como una persona que:
1. Entrega el café a la cooperativa
  2. Compra o recibe servicios de la cooperativa
  3. Toma decisiones sobre el rumbo de la cooperativa
  4. Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_(NO LEER ESTA OPCIÓN)
23. En su opinión qué es lo que más se necesita para que los asociados se involucren realmente en las decisiones de la cooperativa,
1. Que la cooperativa le obligue a participar
  2. Que se le informe más y mejor
  3. Que se le dé capacitación técnica
  4. Que se le dé capacitación en cooperativismo
  5. Que el asociado entienda que es su deber participar
  6. Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_(NO LEER ESTA OPCIÓN)
24. A las asambleas de asociados usted normalmente
1. No asiste
  2. Asiste
  3. Sólo vota
  4. Vota y propone ideas
  5. Vota, propone ideas y procura convencer a los demás asociados de su punto de vista
25. ¿Se siente usted con los conocimientos que se necesitan para tomar decisiones en su cooperativa?
1. Muchísimo
  2. Mucho
  3. Ni mucho ni poco
  4. Poco
  5. Poquísimo
26. ¿Cree usted que por aportar la misma cantidad al capital social los asociados tienen el mismo derecho a participar?
1. Sí
  2. No
  3. NS/NR (NO LEER)

27. La forma en la que se maneja la comunicación en la cooperativa:
1. Promueve la participación
  2. Limita la participación
28. En relación con los asociados que no participan ¿Qué cree usted que desmotiva más a los asociados para participar en la toma de decisiones de la cooperativa?
1. Las reuniones interminables
  2. Los acuerdos que se toman y después no se cumplen
  3. Las cosas que se empiezan y no se terminan
  4. Que siempre sean los mismos los que participan
  5. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_ (NO LEER ESTA OPCIÓN)
29. El tener más asociados a la cooperativa ha generado
1. Más participación de los asociados
  2. Ni más ni menos participación
  3. Menos participación de los asociados
  4. N/A (NO LEER)
30. El aumento en producción de café ha generado
1. Más participación de los asociados
  2. Ni más ni menos participación
  3. Menos participación de los asociados
  4. N/A (NO LEER)
31. En su cooperativa en este momento ¿quiénes participan más en la toma de decisiones?
1. El Consejo de administración
  2. La gerencia
  3. Los asociados
32. En su cooperativa en este momento ¿quiénes deberían participar más en la toma de decisiones? Puede elegir más de una opción
1. El Consejo de administración
  2. La gerencia
  3. Los asociados
33. ¿Cree usted que los asociados que aportan más café a la cooperativa tienen más derecho a participar en la toma de decisiones?
1. Sí
  2. No

### III. Sección de preguntas sobre información

Ahora le voy a hacer una serie de preguntas sobre el manejo de la información en su cooperativa. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. Muchas gracias por darnos este ratito de su tiempo, para este estudio de la UCR su opinión es muy importante.

34. ¿Le mantiene la cooperativa suficientemente informado?
1. Sí
  2. No
35. ¿Cómo le informa la cooperativa de las decisiones que se toman? ¿En reuniones quincenales o mensuales?
1. Sí
  2. No
36. ¿Cómo le informa la cooperativa de las decisiones que se toman? ¿En las sectoriales?
1. Sí
  2. No
  3. No aplica (NO LEER)
37. ¿Cómo le informa la cooperativa de las decisiones que se toman? ¿En las asambleas generales (anuales o semestrales)?
1. Sí
  2. No
38. ¿Cómo le informa la cooperativa de las decisiones que se toman? ¿Por mensaje de texto al celular?
1. Sí
  2. No
39. ¿Cómo le informa la cooperativa de las decisiones que se toman? ¿Por correo normal, boletín o memo?
1. Sí
  2. No
40. ¿Cómo le informa la cooperativa de las decisiones que se toman? ¿Mediante correo electrónico?
1. Sí
  2. No
  3. Otro ¿Cuál?\_\_\_\_\_

41. ¿Cuál de esos medios es el mejor para comunicarse con usted? Elija solamente uno
1. Las reuniones
  2. Mensajes al celular
  3. Correo normal, o boletín
  4. Mediante correo electrónico
  5. Otro ¿Cuál? (NO LEER ESTA OPCIÓN)
42. Usted recibe información de la cooperativa
1. Muy a tiempo (con antelación)
  2. A tiempo (en el momento oportuno)
  3. A destiempo (tarde)
  4. Muy a destiempo (Muy tarde)
43. En las asambleas de su cooperativa la información se logra entender
1. Siempre
  2. Casi siempre
  3. A veces
  4. Casi nunca
  5. Nunca
  6. NO APLICA (NO LEER)
44. En las asambleas de su cooperativa la información que se da es suficiente
1. Siempre
  2. Casi siempre
  3. A veces
  4. Casi nunca
  5. Nunca
  6. NO APLICA (NO LEER)
45. ¿Tiene ud alguna forma de saber si la información que se da en la asamblea es verdadera?
1. Sí
  2. No
  3. No sabe/No responde
46. ¿Tiene usted como asociado alguna forma de vigilar las acciones de los otros asociados?
1. Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  2. No
  3. No sabe/No responde
47. ¿Tiene usted como asociado alguna forma de vigilar las acciones del Consejo de Administración?
1. Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  2. No

3. No sabe/No responde

48. ¿Tiene usted como asociado alguna forma de vigilar las acciones de la gerencia?

1. Sí ¿Cuál?\_\_\_\_\_

2. No

3. No sabe/No responde

#### **IV. Sección de preguntas sobre confianza**

Ahora le voy a hacer una serie de preguntas sobre las relaciones personales en general en su cooperativa por favor para cada pregunta elija sólo una respuesta, la que calza mejor con lo que usted piensa. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, lo más importante es su opinión.

49. En general en los asociados a su cooperativa usted

1. Puedo confiar

2. Prefiero no confiar

50. En general en el consejo de administración de su cooperativa usted

1. Puedo confiar

2. Prefiero no confiar

51. En general en la gerencia de su cooperativa usted

1. Puedo confiar

2. Prefiero no confiar

52. En general en su cooperativa usted tiene la seguridad de que

1. Las decisiones que se toman nunca me van a perjudicar

2. Algunas veces las decisiones podrían perjudicarme

3. A menudo las decisiones me perjudican

#### **V. Sección de preguntas sobre identidad**

Ahora le voy a hacer una serie de preguntas sobre lo que la cooperativa significa para usted y sobre la filosofía cooperativa, por favor para cada pregunta elija sólo una respuesta, la que calza mejor con lo que usted piensa. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, lo más importante es su opinión. Esta es la última sección de preguntas.

53. Si la cooperativa fuera su pareja (esposa/o o novia/o), diría que la relación con ella/él está

1. En la fase del enamoramiento donde todo es pasión

2. En el entusiasmo pero con peleas ocasionales

3. Después de muchos años sin emociones ni sobresaltos

4. En una relación estable pero con peleas ocasionales

5. En una relación distante y con peleas frecuentes

6. No sabe/ no responde

54. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor lo que usted piensa sobre la cooperativa?

1. Los tiempos más duros ya pasaron
2. Los mejores tiempos ya pasaron
3. Los mejores tiempos están por venir
4. Los tiempos más duros están por venir

55. La palabra que mejor describe lo que usted siente por su cooperativa es:

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. Entusiasmo     | 6. Frustración  |
| 2. Intranquilidad | 7. Satisfacción |
| 3. Cariño         | 8. Tristeza     |
| 4. Miedo          | 9. Respeto      |
| 5. Orgullo        | 10. Vergüenza   |

56. La mayoría de los asociados a su cooperativa

1. Hacen más de lo que les corresponde
2. Hacen lo que les corresponde
3. Hacen menos de lo que les corresponde
4. NS/NR (NO LEER)

57. ¿Sabe usted cuáles son los principios cooperativos?

MARQUE SÓLO AQUELLOS QUE EL ENCUESTADO MENCIONE. NO LOS LEA.

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1. Membresía abierta y voluntaria         | 6. Cooperación entre cooperativas |
| 2. Control democrático de los miembros    | 7. Compromiso con la comunidad    |
| 3. Participación económica                | 8. No sabe, No responde           |
| 4. Autonomía e independencia              |                                   |
| 5. Educación, entrenamiento e información |                                   |

58. ¿Sabe usted cuáles son los valores del cooperativismo?

MARQUE SOLO AQUELLOS QUE EL ENCUESTADO MENCIONE. NO LOS LEA.

- |                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| 1. Ayuda Mutua     | 7. Honestidad                  |
| 2. Responsabilidad | 8. Transparencia               |
| 3. Democracia      | 9. Responsabilidad social      |
| 4. Igualdad        | 10. Preocupación por los demás |
| 5. Equidad         | 11. No sabe, No responde       |
| 6. Solidaridad     |                                |

59. ¿Cuál valor del cooperativismo es el que usted más ha llevado a la práctica?

MARQUE SOLO AQUELLOS QUE EL ENCUESTADO MENCIONE. NO LOS LEA.

- |                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| 1. Ayuda Mutua     | 7. Honestidad                  |
| 2. Responsabilidad | 8. Transparencia               |
| 3. Democracia      | 9. Responsabilidad social      |
| 4. Igualdad        | 10. Preocupación por los demás |
| 5. Equidad         | 11. NO APLICA (NO LEA ESTA     |
| 6. Solidaridad     |                                |

60. ¿Cuál valor del cooperativismo es el que su cooperativa más ha llevado a la práctica?  
MARQUE SOLO AQUELLOS QUE EL ENCUESTADO MENCIONE. NO LOS LEA

- |                    |                                  |
|--------------------|----------------------------------|
| 1. Ayuda Mutua     | 7. Honestidad                    |
| 2. Responsabilidad | 8. Transparencia                 |
| 3. Democracia      | 9. Responsabilidad social        |
| 4. Igualdad        | 10. Preocupación por los demás   |
| 5. Equidad         | 11. Ninguno (NO LEA ESTA OPCIÓN) |
| 6. Solidaridad     | 12. NS/NR (NO LEER)              |

61. Usted es cooperativista porque

1. Siempre ha sido cooperativista
2. Le gusta ser parte de una empresa solidaria
3. La cooperativa le resuelve alguna necesidad personal
4. Es la única opción que tiene
5. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

62. Su cooperativa

1. Es más cooperativa ahora que antes
2. Era más cooperativa antes
3. Ha sido cooperativa siempre
4. Nunca ha sido realmente una cooperativa
5. No sabe/ No responde (NO LEER ESTA OPCIÓN)

63. En su cooperativa en este momento a usted le parece que lo más importante

1. Es el negocio y ganar dinero
2. Son todos los asociados y su bienestar
3. Son unos cuantos y sus intereses

64. Diría usted que cuando se toman decisiones en la cooperativa

1. Siempre se piensa primero en los asociados
2. Casi siempre se piensa primero en los asociados
3. A veces se piensa primero en los asociados
4. Casi nunca se piensa primero en los asociados
5. Nunca se piensa primero en los asociados

65. ¿Cuál de estas situaciones le sucede más a menudo?

1. La competencia le ha pagado mejor la cosecha que su cooperativa
2. Su cooperativa le ha pagado mejor la cosecha que la competencia
3. Nunca ha negociado con la competencia
4. No sabe/ No responde (NO LEER ESTA OPCIÓN)

66. Usted diría que la mayoría de los asociados
1. Siempre entregan la cosecha a la cooperativa
  2. Casi siempre entregan la cosecha a la cooperativa
  3. A veces entregan la cosecha a la cooperativa
  4. Casi nunca entregan la cosecha a la cooperativa
  5. Nunca entregan la cosecha a la cooperativa
67. ¿Por qué? \_\_\_\_\_.
68. En su cooperativa, en este momento ¿cuál de estos dos dichos aplica mejor?
1. “O hay pa´ todos o hay patadas”
  2. “El que tiene más galillo traga más pinol”
69. Su cooperativa le ha ayudado sobretodo a
1. Crecer como productor(a) de café
  2. Crecer como persona
  3. Tener mejores ingresos
  4. Tener un papel importante en la comunidad
  5. Crecer profesionalmente
  6. Nada (NO LEER)
70. Considera que para la comunidad en la que usted vive, en este momento
1. La cooperativa es imprescindible
  2. La cooperativa es una empresa importante
  3. Da lo mismo si la cooperativa existe o no
  4. No vive en la comunidad en la que se desarrolla la cooperativa (NO LEER)
71. Sexo de la persona encuestada:
1. Hombre
  2. Mujer

Nuestro más sincero agradecimiento por su tiempo y disponibilidad.

Datos de contacto de la investigadora: Lisbeth Araya Jiménez, Correo electrónico: [arayalis@gmail.com](mailto:arayalis@gmail.com) Celular: 8338-3596

Datos de contacto de la investigadora: Lisbeth Araya Jiménez: [arayalis@gmail.com](mailto:arayalis@gmail.com)

### 3.4.2 Anexo 2: Consentimiento informado para la validación de la encuesta



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTIFICO**

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva  
Posgrado en Comunicación  
Maestría en Comunicación y Desarrollo

#### **FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Proyecto de Investigación:

“Cooperativas cafetaleras costarricenses:  
Características de la comunicación con sus asociados”

Nombre de la Investigadora Principal: Lisbeth Araya Jiménez

Este es un estudio realizado en la Universidad de Costa Rica que busca conocer las características de la comunicación de las cooperativas costarricenses de café, con especial énfasis en los aspectos de la participación y la identidad. Durante la próxima hora y media revisaremos la encuesta que será aplicada a las y los asociados, por lo que agradecemos sus comentarios, ideas y recomendaciones. La sesión será grabada en audio para tener la posibilidad de recuperar posteriormente los detalles de la conversación. La información no será transcrita.

Le aseguramos que se guardará la debida confidencialidad y la información será usada únicamente para fines académicos y de investigación, su participación en la validación de la encuesta es voluntaria y no implica ninguna molestia ni riesgo – conocido, ni potencial- para su persona. Como resultado de su participación en esta investigación no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, su colaboración permitirá que la encuesta a aplicar sea lo más exacta, precisa y adecuada a la población en estudio, de modo que los resultados aporten información para la toma de decisiones respecto de la participación y la identidad de los asociados a las cooperativas de café del país.

Al final de la validación de la encuesta se le entregará una tarjeta con los datos de contacto de la investigadora, Lisbeth Araya. Será un placer brindarle la información adicional que desee.

## CONSENTIMIENTO

He leído toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar en la validación de la encuesta de este estudio:

---

Nombre completo.

Cédula

Firma del participante

---

Nombre completo.

Cédula

Firma de la investigadora

### 3.4.3 Anexo 3: Tablas

#### Años de participación en los comités

Años de participación en los comités (educación/vigilancia)					
		Absoluto	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Menos de un año	12	3.9%	28.6%	
	1 año	3	1.0%	7.1%	
	2 años	8	2.6%	19.0%	
	3 años	1	0.3%	2.4%	
	4 años	6	2.0%	14.3%	
	6 años	2	0.7%	4.8%	
	7 años	1	0.3%	2.4%	
	8 años	2	0.7%	4.8%	
	10 años	2	0.7%	4.8%	
	12 años	2	0.7%	4.8%	
	13 años	1	0.3%	2.4%	
	20 años	1	0.3%	2.4%	
	30 años	1	0.3%	2.4%	
	Total		42	13.7%	100.0%
	Perdidos	Sin participación	264	86.3%	
Total		306	100.0%		

*Fuente: Elaboración propia.*

#### Años de participación en el consejo de administración

Años de participación en el consejo de administración					
		Absoluto	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Menos de un año	10	3.3%	29.4%	
	1 año	5	1.6%	14.7%	
	2 años	5	1.6%	14.7%	
	3 años	3	1.0%	8.8%	
	4 años	4	1.3%	11.8%	
	6 años	2	0.7%	5.9%	
	7 años	2	0.7%	5.9%	
	8 años	1	0.3%	2.9%	
	10 años	1	0.3%	2.9%	
	12 años	1	0.3%	2.9%	
	Total		34	11.1%	100.0%
	Perdidos	Sin participación	272	88.9%	
	Total		306	100.0%	

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla. Autopercepción del (de la) asociado(a) según región cooperativa**

Región Cooperativa	Autopercepción del (de la) asociado(a)						Total
	Entrega café	Compra o recibe servicios	Toma decisiones	Como productor y tomador de decisiones	Entrega café, compra servicios y toma decisiones	Menos que entregar	
Los Santos	56	29	18	5	0	2	110
Occidente	63	50	15	13	2	0	143
Coto Brus	23	5	1	7	0	0	36
Guanacaste	9	3	0	1	0	0	13
Otras zonas	0	2	1	1	0	0	4
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>89</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>306</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla Rol en la cooperativa según participación**

Participación		Rol en la cooperativa			Total
		Proveedor	Cliente	Dueño	
.00	Recuento	126	72	24	222
	Esperado	110,6	64,8	46,6	222,0
	% dentro de Participación	56,8%	32,4%	10,8%	100,0%
1.00	Recuento	23	11	22	56
	Esperado	27,9	16,3	11,8	56,0
	% dentro de Participación	41,1%	19,6%	39,3%	100,0%
2.00	Recuento	2	6	16	24
	Esperado	12,0	7,0	5,0	24,0
	% dentro de Participación	8,3%	25,0%	66,7%	100,0%
3.00	Recuento	1	0	2	3
	Esperado	1,5	,9	,6	3,0
	% dentro de Participación	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
Total	Recuento	152	89	64	305
	Esperado	152,0	89,0	64,0	305,0
	% dentro de Participación	49,8%	29,2%	21,0%	100,0%

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla Suficiencia de la información según participación**

Participación		Suficientemente informado/a.		Total
		1. Sí	2. No	
.00	Recuento	135	87	222
	Esperado	142,9	79,1	222,0
	% dentro de Participación	60,8%	39,2%	100,0%
1.00	Recuento	47	10	57
	Esperado	36,7	20,3	57,0
	% dentro de Participación	82,5%	17,5%	100,0%
2.00	Recuento	14	10	24
	Esperado	15,5	8,5	24,0
	% dentro de Participación	58,3%	41,7%	100,0%
3.00	Recuento	1	2	3
	Esperado	1,9	1,1	3,0
	% dentro de Participación	33,3%	66,7%	100,0%
Total	Recuento	197	109	306
	Esperado	197,0	109,0	306,0
	% dentro de Participación	64,4%	35,6%	100,0%

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla Tenencia del crédito con la cooperativa según participación**

Participación		Tenencia de crédito con la cooperativa		Total
		1. Si	2. No	
.00	Recuento	61	161	222
	Esperado	66,0	156,0	222,0
	% dentro de Participación	27,5%	72,5%	100,0%
1.00	Recuento	20	37	57
	Esperado	17,0	40,0	57,0
	% dentro de Participación	35,1%	64,9%	100,0%
2.00	Recuento	10	14	24
	Esperado	7,1	16,9	24,0
	% dentro de Participación	41,7%	58,3%	100,0%
3.00	Recuento	0	3	3
	Esperado	,9	2,1	3,0
	% dentro de Participación	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Recuento	91	215	306
	Esperado	91,0	215,0	306,0
	% dentro de Participación	29,7%	70,3%	100,0%
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>				

**Tabla conocimiento sobre los principios cooperativos**

Principios cooperativos		
	Absoluto	Porcentaje
No sabe	270	88.2%
Compromiso con la comunidad	10	3.3%
Dos principios	6	2.0%
Participación económica	5	1.6%
Cooperación entre cooperativas	5	1.6%
Tres principios	4	1.3%
Control democrático de los miembros	2	0.7%
Educación, entrenamiento e información	1	0.3%
Cuatro principios	1	0.3%
Cinco principios	1	0.3%
Seis principios	1	0.3%
Total	306	100.0
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

**Tabla Valores cooperativos**

Valores cooperativos		
	Absoluto	Porcentaje
No Sabe	247	80.7%
Dos Valores	11	3.6%
Solidaridad	10	3.3%
Tres Valores	9	2.9%
Cuatro Valores	7	2.3%
Ayuda Mutua	6	2.0%
Honestidad	5	1.6%
Preocupación por los demás	5	1.6%
Responsabilidad	2	0.7%
Igualdad	1	0.3%
Equidad	1	0.3%
Responsabilidad social	1	0.3%
Cinco Valores	1	0.3%
Total	306	100.0%

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla Valor cooperativo más llevado a la práctica**

Valor cooperativo más aplicado				
		Absolutos	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Responsabilidad	11	3.6%	18.6%
	NS/NR	10	3.3%	16.9%
	Solidaridad	8	2.6%	13.6%
	Transparencia	6	2.0%	10.2%
	Honestidad	6	2.0%	10.2%
	Preocupación por los demás	5	1.6%	8.5%
	Ayuda Mutua	5	1.6%	8.5%
	Igualdad	4	1.3%	6.8%
	Responsabilidad Social	3	1.0%	5.1%
	1, 3 y 5	1	.3%	1.7%
	Total	59	19.3%	100.0%
Perdidos	No Aplica	247	80.7%	
Total		306	100.0%	

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla Consulta por la razón de la entrega según frecuencia (siempre)**

<b>¿Por qué la mayoría entrega <i>siempre</i> la cosecha a la cooperativa?</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Lealtad	8	2.6%	25.0%
	No hay competencia	7	2.3%	21.9%
	Precios de la cooperativa	5	1.6%	15.6%
	Beneficios de la cooperativa	3	1.0%	9.4%
	Costumbre	3	1.0%	9.4%
	NS/NR	3	1.0%	9.4%
	Mucha Vigilancia	1	.3%	3.1%
	Poca cosecha	1	.3%	3.1%
	Competencia no es confiable	1	.3%	3.1%
	Total	32	10.5%	100.0%
Perdidos	No Aplica	274	89.5%	
Total		306	100.0%	

**Tabla Consulta por la razón de la entrega según frecuencia (casi siempre)**

<b>¿Por qué la mayoría entrega <i>casi siempre</i> la cosecha a la cooperativa?</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Competencia paga mejor	44	14.4	30.3
	Precios de la cooperativa	27	8.8	18.6
	Lealtad a la cooperativa	15	4.9	10.3
	Beneficios de la cooperativa	12	3.9	8.3
	Eligen competencia	11	3.6	7.6
	Competencia paga más rápido	8	2.6	5.5
	NS/NR	8	2.6	5.5
	Deslealtad	7	2.3	4.8
	Deudas de la cooperativa	7	2.3	4.8
	No hay competencia	4	1.3	2.8
	Cooperativa se deja una parte	1	.3	.7
	Vigilancia	1	.3	.7
Total	145	47.4	100.0	
Perdidos	No Aplica	161	52.6	
Total		306	100.0	

**Tabla Consulta por la razón de la entrega según frecuencia (a veces)**

¿Por qué la mayoría entrega a veces la cosecha a la cooperativa?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Competencia paga mejor	52	17.0	48.1
	Precios	22	7.2	20.4
	Competencia paga más rápido	12	3.9	11.1
	Deslealtad	9	2.9	8.3
	Mucha competencia	3	1.0	2.8
	Depende de los precios	2	.7	1.9
	Desconfianza hacia la cooperativa	2	.7	1.9
	Deudas con la cooperativa	2	.7	1.9
	Competencia es buena	2	.7	1.9
	NS/NR	1	.3	.9
	Lealtad	1	.3	.9
	Total	108	35.3	100.0
Perdidos	No Aplica	198	64.7	
		Total	306	100.0

**Tabla Valor más practicado por la cooperativa**

Valor más practicado por la cooperativa				
	Valor	Absoluto	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válido	Ayuda Mutua	8	2.6	17.0
	Solidaridad	8	2.6	17.0
	Ninguno	7	2.3	14.9
	Preocupación por los demás	5	1.6	10.6
	Responsabilidad	5	1.6	10.6
	Igualdad	4	1.3	8.5
	Honestidad	3	1.0	6.4
	Equidad	2	.7	4.3
	Responsabilidad Social	2	.7	4.3
	Democracia	2	.7	4.3
	Transparencia	1	.3	2.1
	Total	47	15.4	100.0
Perdidos	NS/NR	12	3.9	
	No Aplica	247	80.7	
	Total	259	84.6	
Total		306	100.0	

*Fuente: Elaboración propia.*